

DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA LOS JEFES DE UNIDADES EN LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL” TRUJILLO

DEVELOPING MANAGEMENT SKILLS FOR UNITS HEAD AT THE UNIVRESIDAD DE LOS ANDES, NUCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”. TRUJILLO

Briceño, María E.¹, Rojas Belkis²

¹Licenciado en Administración. Mgs. Gerencia de Recursos Humanos. Profesora Asociado del Núcleo Rafael Rangel de la Universidad de Los Andes, adscrita al Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Investigador activo del Centro Regional de Investigaciones Humanísticas, Económicas y Sociales. Trujillo, Venezuela. mariabri@ula.ve / ²Licenciada en Contaduría Pública. Mgs. Gerencia de Recursos Humanos. Analista de Recursos Humanos en el Núcleo Rafael Rangel de la Universidad de Los Andes, adscrita a la Unidad Delegada de Asuntos Profesorales. Trujillo, Venezuela. belkisrojas@ula.ve

Resumen

Esta investigación busca contribuir con la gestión de las universidades aportando un esquema que pueda servir como guía para el desempeño del talento humano, el objetivo es presentar un programa para el desarrollo de competencias gerenciales dirigido a los jefes de unidades en la Universidad de los Andes, Núcleo Universitario “Rafael Rangel” Trujillo. El estudio cumple un nivel de investigación de tipo descriptivo - proyectivo, con un diseño de campo no experimental. La población fueron los empleados del Núcleo Universitario “Rafael Rangel” y se procedió al cálculo de una muestra no probabilística intencional. Como técnica de recolección de información se utilizó la encuesta y como instrumento de medición dos (2) cuestionarios confeccionados con preguntas cerradas y una escala tipo Likert, aplicado a diez (10) jefes de unidades y cincuenta y cinco (55) empleados que forman parte del personal profesional y de apoyo administrativo subordinado a los jefes. El estudio arrojó como resultado que la variable Competencias Gerenciales se encuentra en un nivel medianamente efectivo, es decir, los comportamientos asociados a la Comunicación, Planeación y Administración, Trabajo en Equipo, Acción Estratégica, Globalización y Manejo Personal presentan una brecha entre el nivel requerido en el desempeño gerencial de los jefes de unidades y lo que efectivamente demuestran respecto a las competencias indicadas. A partir de estos resultados la estructura del programa de desarrollo de competencias gerenciales incluye acciones educativas que pueden ser implementadas por la institución y los interesados, como son la Capacitación y el Autodesarrollo.

Palabras clave: Programa de Desarrollo, Talento Humano, Competencias, Universidades, Jefes de Unidad.

Abstract

This research aims to contribute to the management of universities providing a framework that can serve as a guide for the development of human talent, the goal is to present a program for the development of management skills aimed at the heads of units at the University of the Andes, Núcleo Universitario “Rafael Rangel” Trujillo. The study meets a level of descriptive research - projective, a non-experimental field design. The population was Nucleo Universitario “Rafael Rangel” and proceeded to the calculation of a probabilistic sample. As a technique for collecting survey information was used as a measuring instrument and two (2) made questionnaires with closed questions and a Likerts cale, applied to ten (10) heads of units and fifty-five (55) employees who are part of professional and administrative support to subordinate commanders. The study arrogated the variable results Management Skills is moderately effective at a level that is associated behaviors Communication, Planning and Management, Teamwork, Strategic Action, Globalization and Personnel Management have a gap between the level required in managerial performance of the unit leaders and what they actually show respect to the powers laid. From these results the structure of the development program management skills including educational activities that can be implemented by the institution and stakeholders, such as the Training and Self Development.

Key words: Program Development, Human Resource, Skills, Universities, Heads of Unit.

Recibido: 02/02/2013 - Aprobado: 23/02/2013

Introducción

La universidad deseable dentro del contexto de educación superior, se presenta como una institución generadora, sistematizadora de conocimientos, formadora de los futuros actores sociales del país, líderes en ciencia y tecnología. Como un espacio propicio para la investigación, el fomento de creatividad, crítica y confrontación de ideas. Están llamadas a constituirse en un ámbito particular, donde su labor educativa sea contextual, orientadora, formadora y creadora de conocimientos. Soto (2002:34) indica “que ante las nuevas exigencias respecto a eficiencia y calidad experimentada por la sociedad en general, se comienza a reflexionar en el ámbito educativo, específicamente en el sistema de educación universitaria, sobre la pertinencia de su actual modelo de gestión”. En especial, sobre su dimensión relacionada con la flexibilidad para ajustarse a las transformaciones sucedidas en los espacios donde dichas instituciones están insertas.

En tal sentido, se hace necesario perfilar ideas sobre una gestión educativa relacionada con el medio externo y, donde quede evidenciada la importancia de los factores cognoscitivos como factores de desarrollo, razón por la cual las instituciones de educación universitaria enfrentan hoy día como parte de sus retos: elevar su calidad de servicio, mejorar el potencial de investigación, atender la demanda de los servicios que ofrece y adaptar además sus programas a las necesidades del mercado laboral de la sociedad donde se desenvuelve, socializarse continuamente con la comunidad y organizaciones de la sociedad civil.

Es por ello que en el sector de educación universitaria, las universidades son instituciones que presentan fundamentalmente complejos procesos psicosociales, resultantes de interacción del talento humano que las

conforma, en aras de lograr los objetivos fundamentales de difusión y avance del conocimiento al servicio de la sociedad. En esencia, la educación universitaria hace referencia a creación, asimilación, difusión del saber mediante investigación y enseñanza, completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo del país.

Cabe destacar que según el artículo 1 de la Ley de Universidades (1970), “...la universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre”. Por tanto, son Instituciones al servicio de esta Nación y deben realizar una función rectora en educación, cultura y ciencia; razón por la cual la formación y mejora continua de su gestión, es una de las prioridades hacia donde debe apuntar.

Aunado a ello, según lo indica Peñalosa (2003) quienes dirigen las universidades ameritan demostrar competencias técnicas, personales y profesionales, las cuales les permitan sostener una gestión eficiente y efectiva, con visión innovadora hacia un desarrollo proactivo e integral en la formación profesional. Todo este argumento, es simultáneo para las universidades públicas nacionales, incluyendo a la Universidad de Los Andes, y específicamente al Núcleo Universitario “Rafael Rangel”, extensión de esa universidad en el estado Trujillo.

El Núcleo Universitario “Rafael Rangel” es definido por el Reglamento de los Núcleos de la Universidad de Los Andes (1972), como una organización social que tiene como misión cumplir actividades académicas, investigativas y extensión, en beneficio del desarrollo y

progreso de la comunidad trujillana. Esta institución cuenta con treinta y nueve años de existencia y constituye la principal fuente pública de educación superior en el estado. El Núcleo está conformado por un equipo multidisciplinario, que funciona bajo una estructura organizativa con autonomía jurídica desconcentrada en la dirección y gestión académica y administrativa. Sus objetivos principales se fundamentan en la enseñanza, investigación y extensión académica y cultural, con pertinencia al desarrollo de la sociedad trujillana, posicionándose en la región como la Universidad de Trujillo.

En ese orden de ideas, se considera importante resaltar que a mediados del mes de mayo del año 2008, fueron electas nuevas autoridades del Núcleo Universitario “Rafael Rangel” de la Universidad de Los Andes, para el período 2008-2011, quienes designaron nuevos jefes de unidades o ratificaron a otros en sus cargos. Esto implica que a nivel interno se producen cambios, producto de la visión gerencial y de las competencias que los jefes de unidades ejercen en la conducción de las dependencias administrativas que tienen a su cargo en esta institución. Así mismo, cabe destacar que los nuevos jefes de unidades tienen experiencia en el campo educativo, sin embargo en el gerencial, su trayectoria podría ser escasa, particularidad que resulta crucial para emprender una investigación relacionada con el posible desarrollo de competencias gerenciales en los jefes de unidades del Núcleo Universitario “Rafael Rangel”.

El término competencia hace referencia a características de personalidad, demostración de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto y/o ocupación de trabajo de una persona. A la par, se puede afirmar que las competencias del talento humano pueden fortalecerse

y desarrollarse y de esta forma lograr la integración de la persona a la organización con las posibilidades de obtener el beneficio mutuo de esa complementación. Se destaca en este trabajo el tema de las competencias gerenciales, las cuales según el enfoque de eficacia gerencial propuesto por los autores Hellriegel y col. (2005), se presentan como conjuntos de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que necesita un gerente, a fin de ser efectivo, identificando seis competencias específicas en particular: comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, globalización y manejo personal.

Con base en esas ideas, y considerando que para los cargos de jefes de unidad en la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario “Rafael Rangel”, las competencias gerenciales antes mencionadas, son fundamentales para el desempeño efectivo de dichos funcionarios, se escogió el citado enfoque de la eficacia gerencial, encontrando pertinente observar el comportamiento de esa variable y sus categorías dentro de algunas unidades administrativas de dicha casa de estudios universitarios.

Los jefes de unidades del Núcleo Universitario “Rafael Rangel” constituyen cargos comúnmente denominados de responsabilidad gerencial media, a los que compete algunos de los asuntos más elementales de la institución, en la medida que son responsables por cumplir y/o hacer cumplir bajo parámetros de eficiencia, eficacia, productividad e impacto económico-financiero, procesos administrativos básicos como planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de recursos humanos, financieros e información, con el propósito de lograr objetivos institucionales, por encima del interés individual. En este sentido, los cargos llamados jefe de unidad, son centros de trabajo donde se desarrollan actividades

que comprometen todas las expectativas del éxito institucional deseado, se presume entonces, que esta expectativa de gestión pueda ser la valorada con el desempeño en los funcionarios que ocupen cargos de responsabilidad gerencial.

Se parte de la consideración que las competencias requeridas para un cargo gerencial, como jefe de unidad, se sustentan en habilidades gerenciales, las cuales están descritas en la literatura, desde distintos enfoques y teorías que se utilizan como marco referencial en el estudio. A los efectos de este trabajo fueron seleccionadas y abordadas diez (10) unidades de observación del Núcleo Universitario “Rafael Rangel”, utilizando como criterio para la elección las dependencias ubicadas en la Villa Universitaria, en las que los jefes tienen a su cargo mayor cantidad de recursos de tipo financiero, humano, informativo y tecnológico. Específicamente se selecciona como sujetos de estudio a los jefes de unidades, con el propósito central de presentar un programa para el desarrollo de competencias gerenciales, en función de delinear el patrón o guía de gestión que orientará estas dependencias universitarias durante los próximos años.

Bases teórico-conceptuales

Competencias. Historia

El concepto de competencias como elemento de desarrollo del talento humano, no es nuevo, ha estado presente desde la edad media, en el adiestramiento de aprendices de oficios. Sin embargo, en el mundo del trabajo, el concepto de competencia puede tener muchos significados: tareas, resultados, efectividad, características personales, destrezas y actitudes, son algunos de los términos asociados. En 1972, McClellan (citado por Alles, 2004) inició los estudios sobre potencialidades del individuo y su

importancia en las actuaciones del trabajo, es decir, un movimiento real hacia las competencias de personas. Los estudios basados en el test tradicional de aptitud, contenidos de conocimientos, así como títulos y méritos académicos no servían para predecir los comportamientos exitosos en el ambiente laboral y en la vida. Años después orienta sus investigaciones a la evaluación de la cualificación personal y desempeño laboral, incursiona en el uso de competencias como un enfoque conductual en el ámbito laboral, posicionado especialmente en los Estados Unidos.

Posteriormente, Boyatzis (1997, citado por Álvarez de Mon Pan de Soraluze, 2001:30) realizó un estudio de competencias directivas “en el que preguntaban a un colectivo de directivos cuáles eran los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto”, en este estudio las competencias abarcan conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad. Por otra parte Benavides (2002), desarrolla las visiones que han permitido trabajar con el tema de competencias en diferentes culturas sociales y organizacionales, a saber: 1) La Conductista, enfoque que se realiza en la Universidad de Harvard, Estados Unidos, en el cual las competencias se indagan y se seleccionan por parte de la dirección general y/o por sus asesores, para establecer categorías que permitirán la evaluación y su reforzamiento; 2) El Funcionalista que nace en Inglaterra, aquí las competencias son establecidas por trabajadores expertos, quienes a partir del análisis ocupacional pretenden la determinación de estándares que dan lugar a las Calificaciones Ocupacionales Individuales (CON) para Inglaterra; 3) Constructivista que tiene su raíz en Francia, cuya tendencia se inclina a la construcción de competencias ocupacionales no sólo desde el enfoque funcionalista, sino que les

concede igual importancia a las personas, permitiendo la construcción participativa.

Competencias. Significado

Para López (2009:7), competencias “son aquellos factores que distinguen a la persona con un desempeño superior de las que tienen un desempeño “adecuado”. Por tanto, las competencias son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que ciertas personas poseen más que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esto nos refiere a que no todas las personas tienen las mismas competencias, unas poseen competencias de conocimiento y habilidad, las cuales tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Otros individuos poseen competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones, las cuales están más escondidas, más adentro de la personalidad.

Boyatsis (1997, citado por Álvarez de Mon Pan de Soraluze, 2001:28) define las competencias como “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. De acuerdo con Alles (2004:19), competencia “es la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”. En este sentido, se puede afirmar que existen individuos que poseen competencias innatas, tales como pensamiento analítico, iniciativa, liderazgo, razonamiento conceptual, autocontrol, confianza en sí mismo, entre otras, y otros adquieren las competencias a través de la capacitación o en el desempeño laboral, tales como el trabajo en equipo, la organización, comunicación; la buena utilización que la persona haga de dichas competencias hace la diferencia con el resto de sus compañeros.

En realidad las competencias se refieren a cualquier característica individual que pueda ser medida de manera fiable y con las que se pueda demostrar qué diferencia de una manera significativa a trabajadores que mantienen un desempeño eficaz, de aquellos que por el contrario resulten ineficaces. Este significado se relaciona con el de Álvarez de Mon Pan de Soraluze (2001:29) cuando las define como “aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en una actividad o función”. Estos autores igualmente establecen que las competencias son “objetivas en tanto que son observables”, pero a la vez “subjetivas pues dependen de la percepción de quien las observa”.

Indica González (2007:15) “que las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”. Presentan tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y la estructura de la organización).

Enfoque de competencias gerenciales basado en la eficacia gerencial propuesto por los autores Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J.

El presente enfoque fue utilizado por las autoras de la investigación para realizar el diagnóstico de la situación en que se encuentran los jefes de unidades en la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario “Rafael Rangel”, en lo relacionado con el desarrollo de competencias gerenciales, para posteriormente y de acuerdo a los resultados, elaborar el programa de desarrollo de competencias gerenciales en los mencionados funcionarios.

Según la perspectiva de estos autores las competencias gerenciales se presentan como conjuntos de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que necesita un gerente a fin de ser efectivo en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos escenarios de organización. En el enfoque se describen seis competencias específicas que son importantes en particular: Comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, globalización y manejo personal. Estas competencias son transferibles de una organización a otra.

Competencia en la comunicación

La competencia en la comunicación es su capacidad para transferir e intercambiar con eficacia información que lleva a un entendimiento entre usted y otros. Por ello, la comunicación es considerada importante en cualquier empresa u organización, “sin una comunicación eficaz es muy poco lo que los gerentes pueden lograr, razón por la cual se incluye como una de las seis competencias administrativas fundamentales” (Hellriegel y col., 2005:15). Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, de no existir ésta el proceso administrativo no se llevaría a cabo y por ende no se alcanzarían las metas y objetivos organizacionales.

Competencia para la planeación y la administración

Según el autor citado, esta competencia implica decidir cuáles tareas necesitan hacerse, determinar cómo pueden hacerse, asignar recursos para permitir que se hagan y luego vigilar el progreso para asegurar que se realizan. Para muchas personas, la competencia para la planeación y la administración es lo primero que les viene a la mente cuando piensan en gerentes y administración. En esta competencia se incluye las siguientes dimensiones: recopilación de información, análisis

y solución de problemas, planeación y organización de proyectos, administración del tiempo y administración presupuestal y financiera.

Competencia en el trabajo en equipo

Existen grupos de trabajadores que dan cuenta de trazar acciones con el propósito de alcanzar los objetivos y metas de la organización de manera formal, denominados equipos de trabajo. Estos grupos según Hellriegel y col. (2005) también se les puede designar con diferentes términos entre los cuales se encuentra: Equipos con autoridad conferida, grupos de trabajo autónomo, cuadrillas, equipos autodirigidos, equipos interfuncionales, círculos de calidad, equipos de proyecto, fuerzas de tarea, equipos de gran desempeño, equipos de respuesta en emergencias, comisiones, consejos.

Competencia en la acción estratégica

Todas las organizaciones se encuentran día a día en constante interacción con factores externos como la globalización, competencia, consideraciones legales y otros. El accionar estos factores requiere de movimientos rápidos por parte de la gerencia para mantener el ritmo en el alcance de los objetivos organizacionales. Los movimientos deben ser implementados estratégicamente, es decir, considerando el caso en estudio los jefes de unidades deben poseer la competencia en la acción estratégica. Tomando en cuenta que dichas estrategias representan los principales cursos de acción que se eligen para su ejecución, con el propósito de alcanzar uno o más objetivos.

Para los autores Robbins y Coulter (2010), la administración estratégica es la que diseñan lo que hacen los gerentes para

desarrollar las estrategias de la organización, tarea que involucra todas las funciones básicas del proceso administrativo, como planeación, organización, dirección y control. En cuanto al proceso de administración estratégica, dichos autores (2010) refieren que está formado por seis pasos: 1) Identificar la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias; 2) realizar un análisis externo (oportunidades y amenazas); 3) hacer un análisis interno (fortalezas y debilidades); 4) formular estrategias; 5) implementar estrategias; 6) evaluar estrategias. Los pasos 2 y 3 se conocen como análisis FODA.

Se puede afirmar entonces, que entender la misión y valores generales de la organización y asegurar que las acciones de los empleados correspondan con su orientación, define la demostración de la competencia en la acción estratégica. Ahora dada la naturaleza del estudio, es importante destacar esta competencia en los jefes de unidad, la cual debe ser evaluada al momento de su selección.

Competencia para la globalización

Es posible afirmar que la interdependencia de economías nacionales ha creado el mercado global, donde indudablemente se presentan desafíos para los gerentes; tal como lo señala Mondy y Noe (2005:120) al expresar "...la globalización de mercado ha planteado desafíos especiales para los profesionales de recursos humanos..." donde los más serios están en el creciente desajuste entre los puestos que requieren mayor exigencia de habilidades y los niveles de capacidad de la gente disponible para llevar la vacante.

En este orden de ideas, Hellriegel y col. (2005:22) consideran que "llevar a cabo el trabajo gerencial de una organización basándose en los recursos humanos, financieros, de información y materiales

de múltiples países, y servir a mercados que abarcan múltiples culturas se refiere a la competencia para la globalización de un gerente".

Ahora bien, no todas las organizaciones tienen mercados globales para sus productos y servicios. Tampoco todas las organizaciones necesitan establecer operaciones en otros países para obtener ventaja de las leyes fiscales y la mano de obra que es más barata o está mejor capacitada. No obstante, la competencia para la globalización debe ser un requisito dentro de los requerimientos de la persona que desempeña un cargo gerencial en la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario "Rafael Rangel", en el caso de estudio los jefes de unidades, a fin de estar preparado para implementar estrategias utilizadas en otros países que puedan conducir a obtener beneficios para la institución.

Competencia en el manejo personal

Son muchos los gerentes que no dedican el tiempo suficiente al manejo de su persona; quizás por no darle la importancia necesaria, pero éste es un aspecto considerado esencial y complementario entre las competencias que debe poseer un gerente para un desempeño eficaz. El responsabilizarse de su propia vida en el trabajo y más allá, es la competencia en el manejo personal de un gerente. Con frecuencia, cuando las cosas no salen bien, las personas tienden a culpar de sus dificultades a las situaciones en las que se encuentran, o a otros. Los gerentes efectivos no caen en esta trampa.

Es importante señalar que para el desarrollo del presente estudio se realizan adaptaciones a los indicadores de las competencias, sustituyendo la comprensión de la industria de la competencia para la acción estratégica por la comprensión del entorno, considerándola más idónea para

el tipo de organización. Igualmente, de la competencia para la globalización se tomará solamente los indicadores relacionados con el conocimiento y comprensión cultural y de la del manejo personal, se tomará sólo los indicadores referentes a la integridad y conducta ética, y la de equilibrio entre el trabajo y las exigencias de la vida, ponderando los demás indicadores propuestos por el modelo de Hellriegel y col. (2005) de menor importancia para el desempeño gerencial de la población objeto de estudio.

Desarrollo del talento humano basado en competencias

Para elaborar el programa para el desarrollo de competencias gerenciales en los jefes de unidades en la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario “Rafael Rangel”, se toma como fundamento el enfoque del Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias de la autora Alles (2005). A continuación las autoras de la investigación se introducen en la citada visión, a fin de lograr los objetivos propuestos. Analizando otro enfoque teórico en torno al desarrollo de competencias, encontramos que Drucker (1995, citado por Alles, 2005:86) señala que:

La educación se transformará en las próximas décadas más de lo que lo ha hecho desde que, hace más de trescientos años, fue creada la escuela moderna gracias al libro impreso. Una economía en la que el conocimiento ha llegado a ser el verdadero capital y el primer recurso productor de riqueza, formula a las instituciones educativas nuevas y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad educativas.

Drucker (1995, citado por Alles, 2005:87) plantea, además, una relación muy interesante entre tener información y que ésta se transforme en algo útil. Esto se logra a través de un aprendizaje organizado, sistemático y con objetivos.

Además, este autor afirma que “...la sociedad del conocimiento requiere que todos sus miembros aprendan a aprender...”. Ello nos indica que un profesional de cualquier disciplina debe aprender permanentemente y en ocasiones desaprender para aprender lo nuevo; para ello, como bien lo dice el citado autor, será necesario aprender a aprender.

Además desarrollo de competencias implica cambio de comportamientos. En este orden de ideas, el término desarrollo se utiliza como una forma de incluir dentro del mismo concepto tanto la capacitación como el entrenamiento. En este sentido, la profesora Levy-Leboyer (1997, citada por Alles, 2005) plantea cuatro preguntas con relación al autodesarrollo de competencias: 1) El lugar que ocupa el desarrollo de competencias en el conjunto de actividades de formación, 2) La relación entre la experiencia y el desarrollo de competencias. Si las personas no aprenden a aprender, seguramente no lograrán el desarrollo de sus competencias, 3) El rol que ejercen, en la práctica profesional, los responsables de recursos humanos o de formación. 4) Las actividades para el desarrollo de competencias.

Para la autora francesa, el autodesarrollo de competencias y la formación tradicional no se refieren a lo mismo. El desarrollo de competencias no se relaciona con nuevas técnicas pedagógicas. Por el contrario, es una actitud que debe adoptar quien quiera desarrollar sus competencias, actitud que puede ser compartida y reconocida como tal por la superioridad de la empresa. Se puede afirmar que el desarrollo de competencias se refiere a la voluntad de uno mismo de intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y encontrar los medios que favorecerán este desarrollo, incluso aunque este esfuerzo deba hacerse en contacto con los responsables de la gestión de los recursos humanos en la empresa.

Las competencias. Cómo desarrollarlas

Desde siempre las personas han desarrollado sus competencias de manera natural. Las organizaciones también han trabajado para el desarrollo de las competencias de sus integrantes, aunque no las denominaran competencias y, en ocasiones, sin ser especialmente conscientes de llevar este desarrollo adelante. Un ejemplo clásico, que se utiliza desde el pasado y es adecuado en el presente: designar a una persona en forma interina en un puesto, asignarle determinadas funciones, etc. Todas estas variantes tienen un denominador común: poner a la persona en situación para que demuestre si tiene o no las competencias para el puesto, y desde una responsabilidad menor darle la oportunidad de equivocarse o corregir su desempeño. Esta metodología tradicional de desarrollo de las habilidades gerenciales se mejora a través de prácticas adicionales o alternativas. De acuerdo con Alles (2005), hay diferentes maneras de desarrollar las competencias, como son: a) Experiencia en el trabajo, b) Experiencia en un entorno de aprendizaje.

Los planes de formación dentro de las organizaciones

Utilicemos el término “formación” a partir de la definición de “formar”, que según la tercera acepción del Diccionario del español significa: “dar a alguien preparación intelectual, moral o profesional”, y, en la cuarta acepción de la misma obra: “dar desarrollo a algo”. Por lo tanto, la formación sintetiza las diversas actividades que debe encarar una organización para la transmisión de conocimientos y el desarrollo de competencias con el objetivo de lograr una mejor adecuación persona-puesto en su personal, en referencia tanto al puesto que cada persona ocupa actualmente como al que

ocupará en el futuro. Así mismo, formación implica tanto la capacitación en materia de conocimientos como las actividades de formación derivadas del co-desarrollo, el coaching y el autodesarrollo a través de las guías respectivas y su inclusión en la organización.

Refiere la autora Alles (2005), que al tratar el tema de desarrollo de competencias la mayoría de los autores que estudian el tema se refieren a las personas dentro del marco de una organización. Creemos que este concepto es limitado. Las personas deben aprender cosas nuevas (conocimientos y competencias) constantemente, en cualquier tipo de actividad, ya sea en relación con una organización o en otro contexto. Por lo tanto, el desarrollo de competencias puede verificarse dentro del ámbito de las organizaciones o fuera de ellas. El tratamiento que se realiza en la presente investigación es -en su mayor parte- con base a la perspectiva organizacional.

Métodos más frecuentes para el desarrollo de personas

La autora Alles (2005) indica que entre los métodos más usuales para el desarrollo del talento humano se encuentran los siguientes: 1) Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo, tales como: Coaching / mentoring, rotación de puestos, asignación a taskforces, asignación a comités / nuevos proyectos, asignación como asistente de posiciones de dirección, paneles de gerentes para entrenamiento. 2) Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo: Cursos formales de capacitación o formación, lecturas guiadas, capacitación on line, seminarios externos, método de estudio de casos, juegos gerenciales, programas relacionados con universidades, role-playing, licencias sabáticas, actividades outdoors o fuera de ámbito laboral.

Caminos para el desarrollo de competencias

El entrenamiento y la capacitación en competencias ofrecen diferentes aproximaciones y vertientes. Se puede afirmar, que las acciones para el desarrollo de las competencias se basan en la sumatoria de los siguientes componentes: 1) Un curso formal sobre la competencia a desarrollar, idealmente de tipo muy práctico, de los que usualmente se denominan “talleres”. 2) El entrenamiento derivado del propio desempeño en un puesto: los resultados de evaluaciones, los comentarios diarios de los superiores y las indicaciones cotidianas del trabajo sirven como retroalimentación para el desarrollo de competencias. 3) El autodesarrollo, que será, en definitiva, la base para el desarrollo de competencias.

Metodología

El estudio cumple un primer nivel de investigación de tipo descriptivo y un segundo nivel proyectivo, por cuanto se realizó un diagnóstico de la situación para luego establecer un programa para desarrollar las competencias gerenciales en las cuales se presume podrían tener deficiencias los jefes de unidades en la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario “Rafael Rangel”. Con un diseño de campo no experimental y considerandocomo población los empleados del Núcleo Universitario “Rafael Rangel”, se cálculo una muestra no probabilística intencional, dado que todos los empleados de la universidad por desarrollar actividades diferentes, no podrían facilitar la información que se requiere para lograr lo planteado en el estudio. De esta forma participaron sesenta y cinco (65) miembros del Núcleo Trujillo, de diferentes dependencias administrativas. Como técnica de recolección de información se utilizó la encuesta y como instrumento de medición dos (2) cuestionarios

confeccionados con preguntas cerradas y una escala tipo Likert; uno que fue aplicado a diez (10) jefes de unidades y el otro al resto de la población cincuenta y cinco (55) conformado por personal profesional y de apoyo administrativo subordinado a los jefes de unidades. Se cumplió el proceso de validez de contenido y se realizó una confiabilidad aplicando el coeficiente Alpha Cronbach que arrojó un valor de 0,95 lo que significa que el instrumento de recolección de información presenta una confiabilidad muy alta.

Con el objeto de describir y explicar los aspectos relacionados con la variable, se procedió a efectuar la codificación y tabulación de los datos obtenidos, a fin de agrupar e integrarlos numéricamente. Luego se determinaron las tendencias en las cuales se ubican las respuestas emitidas por la población, se calculó el promedio o media aritmética como medida de tendencia central, siendo ésta un indicador de los valores representativos del estudio; ello permitió elaborar el baremo para el análisis e interpretación de los resultados, atendiendo las alternativas respuestas del cuestionario. Asimismo, se hizo uso de la técnica estadística Análisis de Varianza ANOVA, la cual permitió la comparación de las medias aritméticas entre los indicadores de las diferentes dimensiones. El resultado promedio por indicador se obtuvo mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Resultado promedio por indicador} = \frac{\text{Total de respuestas al indicador}}{\text{Número de sujetos encuestados}}$$

Y con estos datos se obtuvo los promedios por Competencia utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Resultado promedio por competencia} = \frac{\text{Total de promedios de los indicadores}}{\text{Número de indicadores}}$$

Análisis de resultados

Para diagnosticar las competencias gerenciales desarrolladas por los jefes de unidades en la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario “Rafael Rangel”, en la investigación se procedió a presentar cuadros por dimensión donde se mostraron los promedios obtenidos para cada uno de los sujetos informantes, este promedio es obtenido de la media aritmética resultante de cada una de las respuestas dada a los indicadores y que muestran en el plano real el comportamiento de las dimensiones en la población objeto de estudio. De forma general, en el Cuadro 1 (ver Anexo) se representan los promedios generales contenidos por cada una de las dimensiones del estudio de cada uno de los informantes clave.

A fin de interpretar la situación, se utilizó una tabla que presenta el rango, alternativa de respuesta y categoría de análisis, diseñada por las investigadoras. Para el establecimiento del baremo y tomando en consideración que la escala de respuestas del instrumento fue de cinco (5) alternativas de respuestas, se utilizaron cinco (5) rangos. En este sentido, a cada uno de ellos fue asignado una categoría de análisis, que permitió describir las dimensiones del estudio y realizar comparaciones de respuestas entre los jefes de unidad y los subordinados, con el uso del promedio o media aritmética como medida de tendencia central, de esta forma se califica el nivel de desempeño del comportamiento de los jefes de unidad conforme a cada dimensión y en función del promedio general obtenido.

En el cuadro 2 se observan los promedios generales de cada una de las dimensiones que se describen en el estudio. Para la dimensión Comunicación, los resultados reflejan un promedio para los jefes de unidad y de

apreciación dada por los subordinados de un 3,29 y 3,23 respectivamente, ubicándola en la categoría medianamente efectiva, es decir, se percibe por parte de los sujetos informantes como una competencia que se encuentra en el promedio, necesitando concentrar esfuerzos para ser más efectivo en el desempeño gerencial.

En cuanto a la dimensión Planeación y Administración que consiste en decidir las tareas que hay que realizar, la manera de ejecutarlas, asignar recursos para permitir que se hagan y vigilar el progreso para asegurar que se realizan, puede observarse que el promedio para los jefes de unidad es de un 3,41, ubicándolo en la categoría de efectiva es decir, que los jefes piensan que están por encima del promedio en esta característica, pero necesitan desarrollarla aún más a fin de ser efectivo en el desempeño gerencial. En tanto que los subordinados se ubica en un promedio de 3,36, percibiendo esta competencia en la categoría de medianamente efectiva; por tanto creen que sus jefes necesitan concentrar sus esfuerzos para ser más efectivos en el desempeño gerencial. Se observa entonces una discrepancia entre lo que opinan los jefes y subordinados en atención a los comportamientos observables necesarios para demostrar la competencia Planeación y Administración.

En atención a los resultados indicados es necesario fortalecer la competencia Planeación y Administración dado que, la principal fortaleza de un gerente es su capacidad para diseñar en el presente, la actuación a futuro de la organización. En este sentido, en la actualidad se observa como el ambiente que rodea la educación superior en Venezuela, está sumergida por diferentes cambios políticos, ideológicos, económicos, culturales, ambientales y sociales, aspecto que genera un desafío para el personal que cumple roles gerenciales en este tipo de

organizaciones, dado que deben asumir estos cambios y transformarlos en resultados que impacten el ambiente interno y externo en estas instituciones.

En la dimensión Trabajo en Equipo descrita como la disposición y capacidad para compartir conocimientos y experiencias que le permitan trabajar conjuntamente para alcanzar un fin común, distribuyendo y/o asignando responsabilidades con base a las fortalezas de cada uno de sus integrantes, los jefes de unidad obtuvieron en promedio un 3,44 ubicándola en la categoría de efectiva, respecto a un 3,37 obtenido por la apreciación de las respuestas de los subordinados posicionando este resultado, en la categoría de medianamente efectiva. Se destaca entonces, la diferencia en la percepción de las características observables de esta competencia por parte de los jefes y los subordinados. Cabe destacar que los resultados presentados demuestran que es necesario desarrollar la competencia Trabajo en Equipo, puesto que todas las organizaciones apuestan a un entorno de trabajo con base a equipos para mejorar la calidad, la productividad y el servicio al cliente, y de esto no escapan las instituciones de educación universitaria.

En la dimensión Acción Estratégica considerada como el conocimiento de la misión de la organización, asegurándose de que las acciones propias y las de su unidad de trabajo están alienadas a los objetivos estratégicos de la organización, los resultados revelaron que los jefes obtuvieron un promedio de 3,60 en esta competencia, ubicándolos en un nivel efectivo, en tanto que los subordinados arrojaron un promedio de 3,35 por lo que su evaluación está calificada en un nivel medianamente efectivo. Aunque la percepción de los informantes difiere en cuanto al nivel alcanzado en la competencia, se destaca que es preciso

fortalecer los comportamientos asociados a esta competencia. Cabe destacar, que los resultados pueden deberse entre otros motivos al flujo de información y comunicación entre la Universidad de los Andes, Mérida y Núcleo “Rafael Rangel” Trujillo, dado que los patrones relacionados con el entorno, comprensión de la organización y la toma de decisiones estratégica se encuentra centralizada en las autoridades rectorales y muchas veces sólo se siguen las directrices ya discutidas a nivel central.

Siguiendo en el orden de las dimensiones de las competencias gerenciales, la relacionada con la Globalización; consiste en realizar el trabajo gerencial de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros, de información y materiales de diversos países y sirviendo a mercados que abarcan múltiples culturas. En el estudio los promedios obtenidos fueron de 2,87 y 2,93 respectivamente, ubicando esta competencia en la categoría de medianamente efectiva, es decir, creen que están en el promedio y necesitan concentrar sus esfuerzos para ser más efectivos en el desempeño gerencial. El resultado obtenido requiere de acciones orientadas a fortalecer esta competencia, dado que es un componente importante para el caso de las instituciones de educación superior; en tanto que cada día los niveles de exigencia a nivel de la calidad de la educación, requieren de gerentes que adquieran conocimientos y una comprensión de diversas culturas, por ser organizaciones con propósitos sociales, aunado a las actitudes y destrezas adecuadas para traducir las exigencias del mundo contemporáneo en un desempeño eficaz a nivel institucional (Hellriegel y col., 2005).

Por último, en cuanto a la dimensión Manejo Personal que hace referencia a responsabilizarse por su propia vida y en la interacción con los demás; se obtuvo

un promedio de 3,57 para los jefes de unidad, que la ubica en la categoría de efectiva, respecto a los subordinados con un promedio de 3,39, ubicándola en la categoría medianamente efectiva en el desempeño gerencial. Los resultados obtenidos demuestran la necesidad de fortalecer y desarrollar los aspectos relacionados con la competencia manejo personal; en tanto que en el rol de gerente se deben demostrar comportamientos relacionados con el sentido de integridad y conducta ética, así como, de evaluar y establecer objetivos propios en relación con la vida y el trabajo.

Llegado a este punto, el promedio obtenido de la variable Competencias Gerenciales es en total un promedio de 3,36 resultante de la apreciación de los jefes de unidad y 3,27 arrojado de la percepción de los subordinados ubicándola en la categoría de Medianamente Efectiva, tal como se aprecia en el Cuadro 2. De forma general en el Cuadro 3, se presenta el promedio general del nivel de desempeño en que fueron ubicados los jefes de unidades en cada una de las competencias gerenciales.

Sobre la base del diagnóstico realizado se presenta de forma general el diseño del programa del programa para el desarrollo de competencias gerenciales en los jefes de unidades en la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario "Rafael Rangel.

Programa de desarrollo de competencias gerenciales

La estructura del programa de desarrollo de competencias gerenciales se fundamenta en la teoría Alles (2005). Esta autora incluye acciones educativas que pueden ser implementadas por la institución y los interesados, como son la Capacitación y el Autodesarrollo. Además resalta como aspecto básico, que para el éxito de todo programa sólo es posible si la persona así lo

desea, por tanto las personas involucradas deberán participar y comprometerse en la decisión.

La estructura del programa se plantea en dos (2) partes: La primera parte, comprenden cursos formales por cada una de las competencias gerenciales y la segunda parte, la guía de información sobre técnicas de autodesarrollo de competencias. A continuación se resume el desarrollo de cada una de estas partes:

1) Desarrollo de competencias a partir de actividades de capacitación, específicamente cursos formales, por cada una de las competencias gerenciales, con el propósito de lograr una mejor adecuación persona-puesto en los jefes de unidad. Ver Cuadro 4.

2) Guía de información sobre técnicas de autodesarrollo de competencias: Esta segunda parte del programa se basa en la propuesta de Alles (2005), cuando señala que una guía de información para el autodesarrollo de competencias, es "un listado de diferentes actividades que una persona puede realizar fuera del ámbito laboral y que pueden contribuir al desarrollo de cada competencia". Estas guías pueden ser utilizadas por los interesados en su autodesarrollo, por la institución para el armado de actividades y por los jefes, a fin de ayudar a aquellos que, bajo su tutela, deseen desarrollar competencias.

Entre las Técnicas para el autodesarrollo de competencias gerenciales, se encuentran:

1) Actividades deportivas: Permiten elevar el buen desempeño a nivel grupal y el compromiso individual. Este tipo de actividades tales como: beisbol, voleibol, tenis de mesa, tenis de campo o cualquier otro, permiten el desarrollo de competencias

como el trabajo en equipo, la comunicación, la orientación hacia metas, iniciativa, etc.

2) **Hobbies y actividades extracurriculares:** El hobby es una actividad que se hace por placer personal y una actividad extracurricular puede ser el trabajo de colaboración en otras instituciones o la comunidad, que permiten con la actuación directa de la misma, el desarrollo de la competencia. Este tipo de técnicas hace alusión a actividades como: el baile, la danza, canto, el teatro, rol en instituciones benéficas, trabajo comunitario, etc.

3) **Lecturas:** Al referirse a esta técnica, se orienta hacia lecturas de libros textos o revistas científicas que consideren el tema a profundidad. El uso de esta técnica al igual que las anteriores va acompañado de tutores o mentores; de forma que la lectura sea con el propósito, en primer lugar, de que la persona tome conciencia real y profunda respecto al contenido teórico de la competencia a desarrollar y, en segundo lugar, que a nivel personal se diseñe un plan de acción para poner en práctica los conceptos teóricos.

4) **Películas y/o videos:** Con esta técnica se logra un proceso análogo al que pueda realizarse con las lecturas, esto se ve como un ejercicio de trabajo, para que cause efecto debe identificarse la competencia a desarrollar, luego identificar los comportamientos del personaje, tanto los positivos como negativos relacionados con la competencia, analizar los comportamientos que pueden aplicarse con la actividad y finalmente proceder a modificar los propios comportamientos asociados a la competencia.

Entre las estrategias para implementar esta parte de programa se recomienda: a) Las técnicas de autodesarrollo pueden presentarse al personal a través de la intranet, internet, carteleras, b) se pueden

implementar con la guía de un tutor, mentor o coach, denominado autodesarrollo dirigido, c) la guía de autodesarrollo debe estar disponible para que cada jefe de unidad interesado en su crecimiento personal pueda decidir libremente, entre las técnicas sugeridas, d) mantener informado al personal sobre la evaluación de competencias y las alternativas de desarrollo de competencias, e) el autodesarrollo se puede realizar fuera del ámbito laboral y donde cada jefe de unidad decida llevarlo a cabo, en una entidad deportiva, con los compañeros de trabajo, amigos, vecinos, en su habitación o cualquier otro lugar, f) se sugiere combinar las estrategias instruccionales de los cursos formales señalados anteriormente, con las técnicas de autodesarrollo que se seleccionen para el desarrollo de las competencias gerenciales en los jefes de unidad. Esto facilita la asociación teórica – práctica requerida para cambiar los comportamientos relacionados con la competencia que se desea nivelar o fortalecer y finalmente se requiere que el personal esté consciente de la competencia gerencial que requiere fortalecer, de los comportamientos que necesita demostrar de la competencia, de forma de seleccionar las actividades que más convengan para el autodesarrollo.

Conclusiones

Parte del éxito de las universidades está relacionado con el desempeño efectivo del personal administrativo que desarrolla el trabajo gerencial, en los distintos niveles de la estructura organizativa de estas instituciones. Esto hace necesario el reconocimiento de las competencias gerenciales de este personal que está vinculado estrechamente con el éxito de los servicios educativos que fortalecen la imagen institucional. De lo antes expuesto y considerando los resultados obtenidos se presentan las conclusiones derivadas del proceso de investigación:

Al diagnosticar las competencias gerenciales desarrolladas por los jefes de unidades en la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario “Rafael Rangel”, se logra conocer cómo los jefes de unidades presentan debilidades en cuanto a las competencias exigidas para el cargo gerencial que ocupan, para ejecutar acciones con esfuerzo y dinamismo, aportando alternativas de solución en determinadas situaciones de la realidad institucional.

En este orden de ideas se pudo observar la debilidad existente en la competencia en la comunicación, debido a que la administración implica lograr que se haga el trabajo por medio de otras personas, la competencia en la comunicación es esencial en los jefes de unidades en la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario “Rafael Rangel”, a fin de tener un desempeño gerencial efectivo. De acuerdo a las deficiencias presentes en la comunicación entre los jefes de unidades con los subordinados y superiores, se determina la necesidad de desarrollar y fortalecer la comunicación en este personal gerencial.

De igual manera, se evidencia en los jefes de unidades el desinterés para responder satisfactoriamente ante la solución de problemas presentados, pues reflejan una tendencia a dar mayor importancia a los trámites y entrega de recaudos administrativos, lo cual debilita el compromiso personal para asumir cambios, enmarcados en las políticas innovadoras, a fin de implementar acciones hacia la consolidación del proceso organizacional. En consecuencia, al aplicar escasamente estrategias innovadoras, dichos funcionarios impiden la incorporación de nuevas formas de trabajo en procura de gerencia del conocimiento dentro del contexto organizacional para fomentar su preparación intelectual.

Se detectó que medianamente el gerente actúa con flexibilidad al aplicar diversas estrategias enmarcadas en la integración grupal, base para propiciar espacios de participación que fortalezcan la formación integral del talento humano.

En las organizaciones, la participación se caracteriza por la integración de las personas en el desarrollo de actividades, proyectos y propuestas, no obstante, las personas algunas veces se involucran a organizar, ejecutar actividades, pero de manera escasa cooperan y satisfacen necesidades organizacionales. Igualmente, se observó que la participación activa de dicho personal gerencial, medianamente permite abordar la problemática existente en el contexto, por medio de vías de solución satisfactoria, delegación de responsabilidades y equidad en virtud de alcanzar metas comunes.

Ahora bien, aun cuando los jefes de unidades toman decisiones de orden administrativo, basados en procedimientos, ello coarta el derecho de exponer sus puntos de vista y fortalece el temor a comprometerse con responsabilidad ante actividades del grupo. Además algunas veces se cohiben de participar para planear cambios institucionales, emprender acciones estratégicas, solucionar debilidades presentes, pues el aporte de ideas tomado en cuenta es principalmente el de un equipo minoritario, es decir, el formado por las Autoridades Universitarias y el Consejo Universitario.

Llegado a este punto, se diagnosticó que la variable Competencias Gerenciales se encuentra en un nivel medianamente efectivo, es decir que los comportamientos asociados a la comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, globalización y manejo personal presentan una brecha entre el nivel requerido

en el desempeño gerencial de los jefes de unidades y lo que efectivamente demuestran respecto a las competencias indicadas. Por tanto se debe realizar acciones para facilitar el desarrollo de estas competencias y hacer más efectivo el desempeño gerencial de este personal en el Núcleo Universitario “Rafael Rangel” de la Universidad de los Andes.

En atención a las conclusiones señaladas, se elaboró el programa para el Desarrollo de Competencias Gerenciales dirigido a los jefes de unidades en la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, tomando como referencia lo establecido por la autora Alles (2005), cuando señala que el entrenamiento y la capacitación son caminos para el desarrollo de las competencias, y entre sus componentes se encuentran: Un curso formal sobre la competencia a desarrollar, el entrenamiento en el propio puesto de trabajo, mediante evaluaciones y la retroalimentación y finalmente el autodesarrollo, es decir que el personal tome conocimiento acerca de qué se espera de él en el puesto de trabajo.

Bibliografía:

- Alles M. *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica. 2004, 478 p.
- Alles M. *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica. 2005, 357 p.
- Alvarez de Mon Pan de Soraluze S. *Paradigma de liderazgo: Claves de la dirección de personas*. Madrid: Mc Graw Hill. 2001, 227 p.
- Benavides O. *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: McGraw Hill. 2002, 364 p.
- González C. “Competencias gerenciales: Un estudio exploratorio”. Gestipolis.com. 2007. Consultado en Enero 16 2009. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/canales8/rrhh/estudio-de-las-competenciasgerenciales.Htm>
- Hellriegel D, Jackson S, Slocum J. *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Décima Edición. México: International Thomson Editores, S.A. 2005, 592 p.
- Ley de Universidades. Gaceta Oficial N°1429 Extraordinario de fecha 8 de Septiembre de 1970. Caracas. 1970, 77 p.
- López G. “¿Cómo desarrollar la empleabilidad?”. Gestipolis.com. 2009. Consultado en Julio 24 2011. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/competencialab.htm>
- Mondy W y Noe R. *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. México: Prentice Hall Hispanoamérica. 2005, 527 p.
- Peñaloza W. *Los propósitos de la educación*. Lima: Fondo Editorial Pedagógico San Marcos. 2003, 327 p.
- Reglamentos de los Núcleos. Universidad de Los Andes. Mérida. 1972, 35 p.
- Robbins S y Coulter M. *Administración*. Décima Edición. México: Prentice Hall. 2010, 584 p.
- Soto R. “La formación de los administradores en la sociedad del conocimiento: Retos y oportunidades”. *Gestión y Estrategia*. 2002, 5 (15): 50-69.

Anexos:

Cuadro 1. Categorías utilizadas para el análisis del promedio

Rango	Alternativa de respuesta	Categoría de análisis
1,00 – 1,79	Todavía no he comenzado a desarrollar esta característica en el desempeño gerencial.	Muy inefectiva
1,80 – 2,59	Creo que no tengo firme esta característica en el desempeño gerencial.	Inefectiva
2,60 – 3,39	Creo que estoy en el promedio de esta característica. Necesito concentrar mis esfuerzos para ser efectivo(a) en el desempeño gerencial.	Medianamente efectiva
3,40 – 4,19	Pienso que estoy por encima del promedio en esta característica, pero necesito desarrollarla aún más a fin de ser efectivo(a) en el desempeño gerencial.	Efectiva
4,20 – 5,00	Pienso que soy sobresaliente en esta característica.	Muy efectiva

Fuente: Elaborado por las Investigadoras

Cuadro 2. Promedios generales obtenidos de cada dimensión

Dimensión	Descripción	Jefes	Subordinados
		Promedio	Promedio
Comunicación	Capacidad de intercambiar y transmitir eficazmente información para entenderse con los demás.	3,29	3,23
Planeación y Administración	Consiste en decidir las tareas que hay que realizar, la manera de efectuarlas, asignar recursos para permitir que se hagan y vigilar el progreso para asegurar que se realizan.	3,41	3,36
Trabajo en Equipo	Disposición y capacidad para compartir conocimientos y experiencias que le permiten trabajar conjuntamente para alcanzar un fin común, distribuyendo y/o asignando responsabilidades con base a las fortalezas de cada uno de sus integrantes.	3,44	3,37
Acción Estratégica	Entiende la misión de la organización y se asegura de que las acciones propias y las de su unidad de trabajo están alineadas a los objetivos estratégicos de la organización.	3,60	3,35
Globalización	Consiste en realizar el trabajo gerencial basándose en los recursos humanos, financieros, de información y materiales de múltiples países, y servir a mercados que abarcan múltiples culturas.	2,87	2,93
Manejo Personal	Responsabilidad sobre su propia vida y en la interacción con los demás.	3,57	3,39
Total		3,36	3,27

Fuente: Elaborado por las Investigadoras

Cuadro 3. Nivel de desempeño del comportamiento en que se ubican los Jefes de unidades en cada una de las competencias gerenciales

Dimensión	Promedio General	Categoría de análisis
Comunicación	3,26	Medianamente efectiva
Planeación y Administración	3,38	Medianamente efectiva
Trabajo en Equipo	3,40	Efectiva
Acción Estratégica	3,48	Efectiva
Globalización	2,9	Medianamente efectiva
Manejo Personal	3,48	Efectiva
Total	3,31	Medianamente efectiva

Fuente: Elaborado por las Investigadoras

Cuadro 4. Actividad de capacitación

Cursos formales	Desarrollo de competencia
Comunicación efectiva y relaciones interpersonales	Comunicación Trabajo en equipo
La planificación en la organización	Planificación y administración
Gestión de recursos financieros en la educación superior	Planificación y administración
Administración del tiempo	Manejo personal Planificación y administración
Manejo de equipos de trabajo	Trabajo en equipo Comunicación Planificación y administración
Dirección estratégica en instituciones de educación superior	Acción estratégica Globalización
Manejo del estrés	Manejo personal
La ética en las organizaciones	Manejo personal
Fuente: Elaborado por las Investigadoras	