



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS
GERENCIALES EN LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS VENEZOLANAS

Proyecto de Trabajo de Grado, presentado ante la Universidad Central de Venezuela, como requisito parcial para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial

AUTORA: Lic Alda Marciales

TUTOR: Dr. Jesús Silva P.

Caracas, Junio 2013

INDICE

Índice	ii
Agradecimientos	v
Dedicatoria	vi
Lista de Gráficos	vii
Lista de Esquemas	viii
Lista de Cuadros	9
Resumen	10
Introducción	11
CAPITULO I	18
1.1. El Planteamiento del Problema	18
1.2. Formulación de Interrogantes	27
1.3. Objetivos de la Investigación	27
1.3.1 Objetivo General	27
1.3.2. Objetivos Específicos	27
1.4. Delimitación y Alcance:	28
1.4.1. Delimitación	28
1.4.2. Alcance	28
1.5. Justificación de la Investigación	29
1.6. Estrategia Metodológica	32
CAPITULO II	33
2. Marco Teórico Referencial	33
2.1. Antecedentes de la Investigación	33
2.2. Bases Teóricas	36
2.2.1. Los Desafíos de la Educación en el Siglo XXI	36
2.2.2. Evaluación de la Calidad en Américas Latina	39
2.2.3. Teorías Administrativas	40
2.2.3.1. Comportamiento Organizacional	40
2.2.3.2. Tipos de Cultura Organizacional	41
2.2.3.2.1. Cultura Burocrática	43
2.2.3.2.2. Cultura Permisiva	45
2.2.3.3.3. Teoría de las Relaciones Humanas	46
2.2.4. Desempeño por Competencias	48
2.2.4.1. Concepto, Origen y surgimiento	48
2.2.4.2. Características	52
2.2.4.3. Formación basada en competencias	53
2.2.4.3.1. Gestión por competencias	53
2.2.4.3.2. Definición de perfiles de cargos por Competencias	54
2.2.4.3.3. Modelos de Gestión por Competencias	56
2.2.4.3.4. Áreas de la Gestión de Competencias	56

2.2.4.3.5. Formación por Competencias	57
2.2.4.3.6. Perfiles de Competencias	59
2.2.4.3.7. Gestión por competencias en las Instituciones de Educación Superior	60
2.2.4.3.8. Los cinco ejes de la formación de competencias	61
2.2.4.3.9. Selección por competencias	63
2.2.5. Gestión de talento humano en ambiente Dinámico y Competitivo	64
2.2.5.1. Planificación de gestión de talento humano	64
2.2.5.2. Indicadores de gestión y gerencia	65
2.2.5.3. Planificación Estratégica	65
2.2.5.3.1. Objetivos de la Planificación Estratégica	66
2.2.5.3.2. Importancia de la Planificación Estratégica	67
2.2.5.3.3. Gerencia Estratégica y Planificación Estratégica	69
2.2.5.4. Control y Gestión	69
2.2.5.4.1. El proceso de control	71
2.2.5.4. Control y Gestión	72
2.2.5.5. Evaluación de 360 Grados	73
2.2.5.5.1. Propósito	73
2.2.5.5.1. Ventajas	76
2.2.5.5.2. Evaluación de 180 grados	76
2.2.5.5.3. Posibles evaluadores	77
2.3. Bases Legales	79
2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	79
2.3.2. Ley de Universidades de la República de Venezuela	85
2.5. Glosario	90
CAPITULO III	99
3. Marco Metodológico Referencial	99
3.1. Diseño de la Investigación	99
3.2. Tipo y Nivel de la Investigación	99
3.2.1. Tipo de Investigación	99
3.2.2. Nivel de Investigación	100
3.3. Población y Muestra	100
3.3.1. Población	100
3.3.2. Muestra	101
3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	102
3.5. Validación Instrumento	103
3.6. Técnicas e instrumentos para el análisis de los datos	104
3.7. Sistema de variables	104
3.7.1. Operacionalización de variables	106
CAPITULO IV	108
4.1. Presentación y Análisis de los Resultados	108
Situación actual de las competencias gerenciales de los	108

Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas Venezolanas.	
Descripción de cargos gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas	112
Fallas, debilidades y fortalezas en la gestión del talento humano basado en competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores de las universidades privadas	115
Perfil de competencias gerenciales de los Decanos, Directores Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas según los Modelos de Competencias Gerenciales de Alles M. y Hellriegel, D, Jackson y Slocum, J.	127
Análisis de las competencias Gerenciales	128
CAPITULO V	133
Conclusiones y Recomendaciones	133
Conclusiones	133
Recomendaciones	137
Referencias Bibliográficas	140
Anexos	149
Anexo 1	150
Anexo 2	151

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor Dr. Jesús Silva P., por sus enseñanzas, apoyo y dedicación incondicional.

A los Profesores:

Dra. Carla Mena, por su pedagogía, entrega, su conocimiento y amistad.

Dra. Norma Boersner por su sapiencia, consejos y amistad

Dr. Esmelin Graterol por experiencia, docencia, sugerencias

*A mis amigos Vivian García y Juan Carlos Cova por ser compañeros incondicionales y estar
presentes*

Mil Gracias

DEDICATORIAS

A mi esposo por su amor, apoyo, dedicación, paciencia, aguante y tolerancia

Con mi amor

A mi mamá por su apoyo, consideración, temple, aguante y por conocerme

Con todo mi corazón y amor

A mis hermanos por estar siempre pendientes de mí

A mis sobrinos y cuñadas por estar pendientes de mí

Y a mí papá y abuela desde el cielo

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO No. A Los Cinco Ejes de las Competencias	111
GRAFICO No. B Las Funciones Administrativas	113
GRÁFICO No.1 Toma de Decisiones	115
GRÁFICO No. 2 Dirección y Desarrollo de personas	117
GRÁFICO No. 3 Liderazgo para el Cambio	119
GRÁFICO No. 4 Control y Seguimiento	120
GRÁFICO No. 5 Negociación	122
GRÁFICO No.6 Sentido de Urgencia	123
GRÁFICO No. 7 Orientación al Detalle	124
GRÁFICO No. 8 Habilidad Comercial	125
GRÁFICO No. 9 Proactividad	126
GRÁFICO C Modelo de Competencias Gerenciales	128

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema No. 1 Los Ejes responsables de la Formación por Competencias	62
Esquema No. 2 Indicadores de Gestión	65
Esquema No. 3 Gerencia estratégica	68
Esquema No. 4 Diferencias Planificación Estratégica y Gerencia Estratégica	69
Esquema No. 5 Gestión Empresarial	70
Esquema No. 6 Proceso de Control	71
Esquema No. 7 Proceso Administrativo Aplicado a la Gestión Empresarial	73
Esquema No. 8 Evaluación de 180 Grados	76
Esquema No. 9 Competencias Gerenciales	138

LISTA DE CUADROS

Cuadro A	
Identificación y definición de variables	105
Cuadro B	
Operacionalización de variables	107
Cuadro No. 1	
Variable Toma de decisiones	115
Cuadro No.2	
Variable	
Dirección y desarrollo de las personas	117
Cuadro No. 3	
Variable Liderazgo para el cambio	119
Cuadro No. 4	
Variable Control y seguimiento	120
Cuadro No. 5	
Variable Negociación	122
Cuadro No. 6	
Variable Sentido de urgencia	123
Cuadro No. 7	
Variable Orientación al detalle	124
Cuadro No. 8	
Variable Habilidad comercial	125
Cuadro No. 9	
Variable Proactividad	126



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

Autora: Lic. Alda Marciales

Tutor: Dr. Jesús Silva P.

Fecha: Junio 2013

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS
GERENCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS VENEZOLANAS**

RESUMEN

En la presente investigación se determinó el perfil de competencias de los Decanos, Directores y Coordinadores de las universidades privadas venezolanas, con el propósito de hacer más competitivas las instituciones, siendo el objetivo general que fundamenta el estudio, Para dar cumplimiento al objetivo se plantearon las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual de las competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores pertenecientes a las universidades privadas venezolanas?; ¿Cuál será la descripción de cargos de los Decanos, Directores y Coordinadores?; ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas en la gestión gerencial de los Decanos, Directores y Coordinadores?; ¿Cuál es el perfil por competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores?. Para dar respuesta a estas preguntas se indagó en referentes teóricos relacionados con los constructos de competencias, gerencias y competitividad. Para resolver esta problemática se utilizó una Metodología con un diseño de investigación no experimental, con un Tipo de investigación de Campo y un Nivel Descriptivo. Tomando como población y muestra a trece (13) personas, entre los Decanos, Directores y Coordinadores de las universidades privadas venezolanas, y como Técnicas e Instrumentos de recolección de datos se utilizó un cuestionario relacionando las competencias necesarias para los Decanos, Directores y Coordinadores de las universidades privadas venezolanas. Concluyendo con puntualización de los indicadores de las competencias gerenciales necesarias para los cargos gerencias de las universidades.

Descriptor: Educación, Calidad, Teorías Administrativas y Gerenciales, Competencias Gerenciales.

INTRODUCCIÓN

La Educación Superior está conformada por universidades públicas y privadas e institutos universitarios, las universidades desempeñan un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos del más alto nivel y en la creación, desarrollo, transformación adaptación de tecnología de manera que lo que lo que ellas hacen para responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad moderna se constituye en un imperativo para el desarrollo nacional.

Las universidades privadas venezolanas tienen como objetivo la educación de procesos sistemáticos, que requieren un direccionamiento estratégico, basado en la colaboración e integración, con un liderazgo participativo que enfatice al ser humano como creador y gestor de información y conocimientos. Partiendo del concepto de gerencia integral, como el arte de relacionar todas las facetas de una organización en busca de una mayor competitividad que asegure su permanencia, sostenibilidad y crecimiento; el desafío es ajustar el esquema organizacional a las estrategias para lograr un mejor desempeño.

Las organizaciones tanto públicas como privadas y principalmente del sector4 educación de hoy día no son las mismas de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa, así como en las instituciones universitarias, con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus

capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y cómo es recibido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse de temor que produce lo desconocido y adaptarse en la aventura de cambiar interiormente, novar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa. La gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

La importancia de la Administración del Talento Humano radica en que el estudio de la capacidades y la satisfacción del capital humano en las organizaciones ya que muchas veces este no es tomado en cuenta, y no hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del tanto humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un “SI” definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es la proba al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño. El trabajo del gerente o director del talento humano es influir en esta relación entre una organización sus empleados.

Para ello es necesario el desarrollo de perfiles por competencias, no es un tema nuevo dentro de las organizaciones, de hecho es un tema asociado a la psicología conductista y el modo de administración basado en el conductismo. Sin embargo a lo largo de los años ha ido evolucionando y adaptándose a las exigencias de las organizaciones.

Cada vez más se refleja cómo en los diferentes tipos de organizaciones, tanto públicas como privadas, adaptan modelos de competencia laboral con el fin de integrar más efectivamente sus estrategias competitivas y de desarrollo con las tendencias globales y s requerimientos de capital humano.

Una excelente gestión de talento humano, se basa en la visión futurista de los administradores y su capacidad de manejar los avances tecnológicos y técnicos que activan una avalancha de cambios, por los que muchas empresas o sobreviven, y para poder sobrellevar estos cambios es importante una estructura organizacional sólida y bien definida. Hoy en día

las nuevas tendencias demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal.

Frente a estas tendencias el papel de la gestión del talento humano está evolucionando; la función de personal se transformó de un modo específico a incluir cambios en las prestaciones de servicios de los empleados, nuevas estructuras de la organización, reestructuración de los escalafones de carrera, la experimentación con nuevos métodos de reclutamiento y selección, y una mayor capacitación de los trabajadores para ayudarlos a salir adelante con los nuevos perfiles basados en el conocimiento.

Es importante para las organizaciones tener un sistema de competencias ya que permite impulsar la formación como lo refiere Martens. Ya que la educación es la base y juega un papel importantísimo en la gestión de calidad de servicios en todas las organizaciones sin distinción al área que se especialicen sea producción de bienes o servicios. Competencias es el “conjunto de comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajador y que la organización tiene interés en desarrollar o reconocer en sus colaboradores de cara a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. (Alamillo y Villamar, citado en Bolívar, C. 2002, p.2)

Una organización moderna debe estar estructurada por un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas normas de comportamiento deben sujetarse todos sus miembros. La teoría clásica de administración de personal hizo demasiado énfasis en la organización formal; según Taylor (1961, p.119), y sus discípulos de la investigación científica, la organización debe basarse en la división del trabajo y, por consiguiente, en la especialización del trabajador; así como el modelo de gerencia de Fayol (1961, p.135) en su teoría clásica donde hace énfasis en las funciones

gerenciales en las organizaciones para el logro de los objetivos empresariales, en las actividades que se realizan en las organizaciones.

Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que el dirigente del talento humano debe establecer los requisitos y preparar descripciones de los trabajos que cada miembro del equipo deberá realizar. Para esto el responsable de talento humano debe contar con un manual descriptivo de los perfiles de cargos, ya que esta herramienta puede ayudar al personal nuevo a familiarizarse con el trabajo y también será útil para relacionar al personal existente con nuevos programas, objetivos y metas de la organización.

Las instituciones educativas no escapan a esta realidad; más aún, por ser entes formadores del talento humano, en grado superlativo van a la vanguardia de este proceso. En este contexto de ideas se plantea el caso de las universidades privadas venezolanas, que en la actualidad realizan un proceso de reestructuración y rediseño de las formas como tradicionalmente ha llevado a cabo la administración de la organización y del personal que hace vida dentro de ella, encontrándose con problemas o situaciones problemáticas en diversas áreas de la Institución, como por ejemplo la falta de perfiles de cargos de Coordinadores, Directores y Decanos de Escuelas.

En este sentido es necesario, la realización de un proceso de revisión fundamental y un rediseño de sus procesos para alcanzar mejoras en aspectos, tales como: costo, calidad, servicio y rapidez. Lo anterior está directamente relacionado a los perfiles de cargos con los que cuenta la Institución, ya que ellos son los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr productividad y efectividad.

Las instituciones de educación superior como el resto de las organizaciones no escapa de este nuevo enfoque para la definición de cargos por competencias, en virtud de que estas instituciones u

organizaciones deben estar a la vanguardia de los procesos de cambio dentro del ámbito laboral.

De lo expuesto se constata que la problemática de la Universidad Alejandro de Humboldt la gestión del talento humano y sus competencias gerenciales, no están definidas bajo la filosofía del aprendizaje, ya que no tienen las conductas exitosas para un sistema de trabajo específico y las exigencias de competitividad de nuestros días, el desempeño en este medio se hace cada día más preciso y que exista coordinación entre el desempeño individual y el colectivo para satisfacer las necesidades de los clientes internos y clientes externos.

Para cumplir con los propósitos de este estudio, el presente Trabajo Especial de Grado se estructuró de la forma siguiente:

Capítulo I, donde se presenta el problema de la investigación, las interrogantes de la investigación, también se establecen los objetivos el general y los específicos, además de la justificación del proyecto, y por último se determina la delimitación de la investigación.

Capítulo II, engloba el Marco Teórico, constituido por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas de la misma, las bases legales que sustentan este Trabajo Especial de Grado, la definición de términos así como el cuadro de variables.

Capítulo III, enmarca los aspectos metodológicos de la investigación, el Diseño, Tipo y Nivel de la misma, se especifica la población, la muestra y las técnicas y herramientas aplicadas para recolectar, procesar y analizar la información, los recursos materiales necesarios en la realización de la investigación y el cronograma de actividades de la misma.

Capítulo IV, donde se refleja el análisis de los resultados, este contiene la presentación de los datos recolectados y obtenidos a través del instrumento de aplicación a los empleados y el análisis de los resultados por medio de las distintas herramientas empleadas de la información obtenida para tal fin.

En el Capítulo V, se indican las conclusiones y recomendaciones obtenidas luego de la realización de este Trabajo Especial de Grado una vez que se realice el análisis y el procesamiento de la información obtenida

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. El Planteamiento del Problema

El sector de las Instituciones de Educación Superior y en especial las Universidades desempeñan un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos del más alto nivel y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de y tecnología de manera que, lo que ellas hacen para responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad moderna se constituye en un imperativo estratégico para el desarrollo nacional. Las Universidades son reconocidas cada vez más como un instrumento del desarrollo de personas, grupos, ciudades, regiones y países, y están consideradas como un factor clave para incrementar la competitividad y calidad de vida.

El desafío para las instituciones de Educación Superior es el de enfrentar un mundo en el cual los sistemas productivos están permanentemente en transformación. Los cambios en las comunicaciones han modifican la forma de percibir el tiempo y las distancias, a la vez que abren nuevas perspectivas para la docencia y la investigación. La educación superior en especial las universidades venezolanas no están fuera de este contexto ya que las mismas son reconocidas por su calidad y competitividad en la búsqueda de la excelencia. Para estudiar este sector universitario y en especial el venezolano, el cual se divide en universidades públicas y privadas.

Con relación a esto último las universidades públicas están divididas en autónomas, experimentales e institutos y colegios universitarios y las

privadas en universidades e institutos universitarios; el segmento base de esta investigación son las universidades privadas. Este subsistema estaba conformado, para el 2005 según Rojas: por seis⁶) universidades autónomas, dieciséis (16) universidades nacionales experimentales, veinticuatro (24) universidades privadas, nueve (9) colegios universitarios y noventa y nueve (99) institutos universitarios, entre públicos y privados, tomado de fuentes oficiales de Consejo Nacional de Universidades (OPUSU, 2005, pp. 552, 528)

Las universidades venezolanas han tenido un crecimiento para el 2011, las cuales llegan a un total de sesenta y nueve (69), entre las nacionales y experimentales públicas cuarenta y ocho (48) y privadas a nivel nacional son veintiuna (21) Fuente Ministerio de Educación Superior, Oficina de Convenios y Cooperación (2011). El sistema de educación superior venezolano se rige por la Ley de Universidades, promulgada el 17 de febrero de 1967. Esta norma regula las instituciones de educación superior que conforma al sistema.

En ella se define la coordinación del sistema, a través de órganos como el Consejo Nacional de Universidades (CNU), el cual está encargado de asegurar el cumplimiento de esta Ley, de coordinar las relaciones entre las universidades y con el resto del sistema educativo, de armonizar sus planes docentes, culturales y científicos y de planificar su desarrollo de acuerdo con las necesidades del país.

El Consejo Nacional de Universidades creó un sistema para evaluación de las universidades privadas donde se contempla siguiente: a) crear el sistema de evaluación y acreditación del CNU para las universidades venezolanas: oficiales y privadas; b) iniciar el proceso de incorporar en el sistema de evaluación el resto de las instituciones de educación superior del país; c) instruir a la Oficina de Planificación del sector universitario para que diseñe el sistema de acreditación y presentarlo a la consideración del Consejo;

d) autorizar a la Oficina de Planificación del sector universitario para la organización, instrumentación y administración inmediata del sistema de evaluación de las universidades.

Las universidades privadas venezolanas tienen como objetivo la educación de procesos sistemáticos, que requieren un direccionamiento estratégico, basado en la colaboración e integración, con un liderazgo participativo que enfatice al ser humano como creador y gestor de información y conocimiento. Partiendo del concepto de gerencia integral, como el arte de relacionar todas las facetas de una organización en busca de una mayor competitividad que asegure su permanencia, sostenibilidad y crecimiento; el desafío es ajustar el esquema organizacional a las estrategias para lograr un mejor desempeño.

Sobre la base de las consideraciones anteriores es importante y prioritario que las Universidades Privadas estén orientadas:

- A ser una universidad que responda a las necesidades de la comunidad.
- Que coadyuve al desarrollo local, nacional e internacional.
- Rompa con los métodos tradicionales y adecue el proceso de formación e investigación.
- Educación fundamentada en valores.
- Que forme desde la vida y para la vida.

En los nuevos escenarios, por los cuales se está transitado, pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basa en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la

maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

Antes de continuar con el término talento humano, es oportuno rescatar significado “talento”, según el Diccionario de la RAE (1970): “es el conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres y en la aceptación “dotes intelectuales, como ingenio, capacidades, prudencia, que resplandecen en una persona”. (p. s/n)

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano esas vías de solución no son posibles de adoptar, el único camino para solucionar esta fuga o pérdida de talento humano es el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos, sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

Las organizaciones tanto públicas como privadas y principalmente del sector educación de hoy en día no son las mismas de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella deben moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento de recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes a punto tal que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovando continuamente, entendiendo la realidad, enfrentando el futuro, para poder comprender la misión, visión y los objetivos de la empresa.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

Para Alles (2006) la “Gestión por Competencias, hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan en un desempeño exitoso de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”. (p.29)

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes. Para Dessler (1977): la administración talento humano “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño”. (p. 2)

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; sí el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordialmente atención a su personal (talento humano).

De acuerdo con el expuesto anteriormente, todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar el desempeño en el trabajo así como la productividad. Los gerentes deben hacerse la siguiente pregunta ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un “SI” definitivo.

Se puede confirmar esta aseveración que las técnicas de la administración de talento humano, aplicadas por los gerentes de los departamentos de administración como por los departamentos de

producción, ya han tenido un gran impacto en la productividad y en el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados –el talento humano– tienen una importancia sumamente considerable. Ya que el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. Las personas que se encargan de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

El desarrollo de perfiles por competencias no es un tema nuevo dentro de las organizaciones, de hecho es un tema asociado a la psicología conductista y a la administración basado en el conductismo.

Según Alles (2010) la definición de competencias es: “un conjunto de las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 47). Donde se incluyen conocimientos, experiencias, diferentes tipos de capacidades

Las instituciones educativas no escapan de esta realidad; más aún, por ser entes formadores del talento humano, en grado superlativo van a la vanguardia de este proceso. En este contexto de ideas se plantea el caso de las universidades venezolanas privadas, principalmente la Universidad Alejandro de Humboldt (UAH) que en la actualidad siempre están realizando procesos de reestructuración y rediseño de las formas como tradicionalmente han llevado a cabo la administración de la organización y del personal que hace vida dentro de ella, encontrándose con problemas o situaciones

ambiguas en diversas áreas de la institución, como por ejemplo la falta de perfiles de cargos de los Decanos, Directores y Coordinadores.

En este sentido es necesario la realización de un proceso de revisión fundamental y un rediseño de sus procesos para alcanzar mejoras en aspectos tales como: costos, calidad, servicio y una rápida y efectiva respuesta, lo anterior está directamente relacionado a los perfiles de cargos actuales de la institución.

En la educación superior como el resto de organizaciones, no se escapan de este nuevo enfoque para definición de cargos por competencias, en virtud de que estas instituciones u organizaciones deben estar a la vanguardia de los procesos de cambio dentro del ámbito laboral.

Las competencias profesionales en el medio de la educación superior se considera como: conjunto de capacidades para la integración de conocimientos, habilidades y actitudes en el contexto socio-laboral que le permitan a los profesionales: interpretarlo, argumentarlo y proponer resoluciones desde una actitud innovadora y creativa en la solución de problemas. (Díaz Domínguez, T.)

De lo expuesto se puede confirmar que la problemática de la Universidad Alejandro de Humboldt (UAH), es la gestión del talento humano y sus competencias gerenciales, no están definidas bajo la filosofía del aprendizaje, ya que no tienen los conductos exitosas para un sistema de trabajo específico y las exigencias de competitividad de nuestros días, el desempeño en este medio se hace cada día más preciso, que exista coordinación entre el desempeño individual y el colectivo para satisfacer las necesidades de los clientes internos como externos.

Esta institución no cumple con las premisas para lograr la efectividad en el desempeño de sus actividades, debido a que la toma de decisiones es

muy lenta, lo cual repercute en que los problemas no se solucionan a tiempo y se convierten en conflictos.

Al no contar con un personal que cumpla con los perfiles de competencias adecuados tanto el gerencial (Decanos, Directores y Coordinadores) como el operativo (Administrativo y Docente) la calidad del servicio prestado no es óptimo ni competitivo, que son las exigencias del mundo moderno y globalizado actual.

Cuando se habla de gestión por competencias es visto como un sistema que integra las potencialidades de cada trabajador en los diferentes nivel y principalmente en el gerencia, en esta caso las habilidades para supervisar, controlar, planificar, dirigir, coordinar y liderar n están desarrollados con los niveles de competitividad y exigencias de las instituciones universitarias del presente siglo.

Otro punto que está relacionada con el desempeño de cada individuo, las necesidades de formación del mismo en función del cargo y los procesos que lleva a cabo, enmarcados en el fortalecimiento de sus competencias innatas y aprendidas, las cuales no están siendo desarrollados ni aplicadas debido a la inexistencia de evaluación de resultados y llevan a la planificación de la capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno en los diferentes niveles de la institución.

En este caso otro de los problemas que están afectando a la institución (UAH) es que la Unidad de Recursos Humanos con que cuenta, solamente se encarga del manejo de nómina de personal, cuando debe existir una Gerencia de Talento Humano que se encargue del proceso de reclutamiento, selección, evaluación del perfil de cargos según sus competencias y el nivel que ocupe en la estructura organizacional, igualmente la falta de inducción, capacitación y adiestramiento al personal de nuevo ingreso como al personal de planta.

Hay carencia de incentivos económicos y sociales tanto directos como indirectos, falta de motivación y sentido de pertenencia, se hace necesario realizar un análisis de la gestión del talento humano por competencias a las universidades privadas venezolanas, principalmente a la Universidad Alejandro de Humboldt.

1.2. Formulación de Interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de las competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores pertenecientes a las Universidades Privadas venezolanas?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas en la gestión gerencial de los Decanos, Directos y Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas?

¿Cuál es el perfil por competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas?

1.3. Objetivos de la Investigación:

1.3.1. Objetivo General:

Analizar la gestión del talento humano basado en competencias gerenciales de los decanos, Directores y Coordinadores pertenecientes a las Universidades privadas venezolanas, para determinar sus debilidades y fortalezas a fin de definir el perfil de competencias gerenciales.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Describir la situación actual de los perfiles de competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas.

- Establecer las debilidades y fortalezas en la gestión del talento humano basado e competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas.

- Determinar el perfil de competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas.

1.4 Delimitación y Alcance:

1.4.1 Delimitación:

La investigación se realizó en la Universidad Alejandro de Humboldt en el nivel directivo-gerencial de los Decanos, Directores y Coordinadores, en la Dirección de Ciencias Sociales, Escuela de Economía y Contaduría Pública, ubicada en la Avenida Andrés Bello, La Candelaria, Caracas. Se tomó como muestra para el análisis las Universidades: Católica Andrés Bello y la Nueva Esparta.

1.4.2 Alcance:

El propósito de la investigación es definir y establecer el perfil de competencias gerenciales en la universidad para lograr una excelencia de la gestión del talento humano hacia el logro de los objetivos con efectividad y calidad de servicio. La meta es lograr tener un talento humano gerencial competitivo para las exigencias del mundo globalizado del Siglo XXI.

Según Kerlinger (1983) la finalidad de un proyecto de investigación “...no es necesariamente el mismo que el problema de un estudio” (p. 12)

Por ejemplo en la investigación realizada por Ávila (1999): “el propósito es establecer los determinantes de la productividad total del sector de servicios de impresión”.

Para Rojas (1980) la importancia de los objetivos de la investigación radica en que sirven para indicar la dirección de a investigación. Un proyecto de investigación puede tener un o varios objetivos, el requisito es que exista consistencia. (p. s/n).

1.5 Justificación de la Investigación:

La investigación se realiza para profundizar la gestión del talento humano basado en las competencias gerenciales de las universidades privadas venezolanas, tomando en cuenta a los clientes internos y clientes externos; en cuanto al cliente interno serían el personal directivo, gerencial y administrativo, docente y en cuanto al cliente externo serían los estudiantes que son el factor más importante para estas instituciones.

Para lograr la gestión del talento humano basado en las competencias es necesario la aplicación del Proceso Administrativo y sus funciones fundamentales de planificación, organización, dirección y control, que son las funciones gerenciales que se deben cumplir para el logro de los objetivos en cualquier organización o empresa con éxito.

Uno de los problemas que presentan las universidades privadas venezolanas es el no poder satisfacer las necesidades académicas de los clientes tanto internos como externos, de conformidad con los requerimientos y exigencias actuales en las distintas áreas y niveles de preparación de profesionales de alto performance, otro problema es la falta de motivación identificación con la casa de estudios, para ello se debe contar con un personal calificado, con experiencia. Para loga subsanar esta situación se debe aplicar las mejores estrategias para conseguir la lealtad de los clientes internos y externos, esto se puede lograr evitando sorpresas desagradables a los clientes por debilidades en el servicio y sorprendiéndoles favorablemente para rebasar sus expectativas.

Con esta investigación se pretende dar aportes en cuanto a las estrategias y herramientas que deben aplicar las universidades privadas para lograr y cumplir cada una de las funciones y tareas que los lleven al logro de los objetivos empresariales y que estos sean de óptima calidad para que cumplan con las expectativas de los clientes internos y externos de la organización.

Los aportes que se podrán generar con esta investigación es la definición de un modelo de gestión gerencial que pueda ser vista desde diferentes perspectivas y de hecho se pretenden hacer variados abordajes temáticos y conceptuales a los largo de la historia de la administración. La labor gerencial en las organizaciones se fundamenta, entre otros aspectos, en la expectativa de que las personas que ocupan los cargos de dirección sean, ante todo, estrategas capaces de proponer, diseñar, controlar y ejecutar alternativas de acción que logren convocar e involucrar a todos los colaboradores alrededor de ideas innovadoras y transformadoras.

Los gerentes entre sus responsabilidades al asumir el reto de llevar a la organización hacia a excelencia y a la competitividad mediante la implantación de modelos y herramientas capaces de transformar la cultura organizacional, con la aplicación de una gestión empresarial y del talento humano con las competencias gerenciales bien definidas se logrará el éxito de toda organización que es la tendencia actual.

La gestión empresarial debe enfocarse también en los colaboradores, en todas las personas que desde las diferentes áreas de la organización construyen la historia empresarial. Los equipos y procesos se manifiestan como los lugares donde cada persona pone al servicio de la organización sus conocimientos, sus experiencias y todas sus capacidades. En este sentido se desarrollan competencias organizacionales que no es una tarea aislada de los administradores o de los componentes del cambio como diría P. Santé

(1999), sino una tarea colectiva que se construya mediante el entrenamiento y desarrollo de acciones capaces de evidenciar las potencialidades de las personas.

En la búsqueda de habilidades transformadoras, la gestión gerencial encuentra cuatro pilares que son trabajo en equipo, el liderazgo, el servicio, a transformación, en los cuales se fundamenta una estrategia ganadora que permita a la organización contar con una ruta que pueda llevar a resultados tangibles.

Para desarrollar una calidad de servicio en la gestión gerencial se parte de la premisa de que existe un compromiso declarado para integrar cada uno de los componentes en un marco de actuación que se orienta al logro, en el sentido que valora la aplicación del proceso administrativo y sus funciones fundamentales como un aspecto requerido para la gestión, que establece acciones de seguimiento y acompañamiento de tal manera que puedan corregirse las desviaciones o ajustar las estrategias y finalmente que se evalúen periódicamente los resultados.

Estos aportes serán de nivel teórico, práctico, económico, educativo, social y cultural, ya que con las contribuciones que se realicen mejorará el funcionamiento de las universidades, trayendo como beneficios directos e indirectos, el incremento de la matrícula universitaria.

Igualmente ayudará a mejorar la calidad e el servicio que prestan estas instituciones y al ser de excelente calidad da prestigio y contribuyen con el gobierno nacional a aliviar y paliar una de las principales funciones u objetivos que tiene y que está prevista en la Constitución Nacional como es la educación superior universitaria en las diferentes áreas prioritarias tanto para la nación como para las empresas privadas en general.

1.6. Estrategia Metodológica:

Para este trabajo de grado, se realizó una investigación bibliográfica con relación a los temas de: Talento Humano, Perfiles de Cargos, Competencias Gerenciales y las principales Teorías Administrativas tomando las de mayor referencia las de Taylor, Fayol, Mayo, Mc Clelland.

Para sustentar esta investigación se basó en los autores: Martha Alles, Sergio Tobón, Edimer Gutiérrez Tobst, Karl Albrecht – Lawrence J. Bradford, Jesús M. Beltrán Jaramillo, F. Taylor y H. Fayol, José M. Villegas, I. Chiavenato y América Martínez Sánchez – Martha Corrales Estrada.

Lo fundamental el Desempeño por Competencias, Selección por Competencias, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Nuevo enfoque Diccionario de Competencias de Martha Alles; Formación basado en Competencias de Sergio Tobón, Competencias Gerencias, habilidades del conocimiento y aptitudes de Edimer Gutiérrez Tobar; Indicadores de Gestión herramientas para lograr la competitividad de Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo; La excelencia en el servicio ¡Conozca y comprenda a sus clientes! De Karl Albrecht – Lawrence J. Bradford; Desarrollo Gerencia, enfoque conceptual y metodológico de José M. Villegas; Administración de conocimiento y desarrollo basado en conocimiento de América Martínez Sánchez Martha Corrales Estrada; Principios d la Administración Científica de Frederick W. Taylor y Administración Industrial y General de Henry Fayol; Teorías Organizaciones y Administración, enfoque crítico de arlos Dávila L. de Guevara y Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes de la Investigación

López Nicodemo, Rafael (2009). Titulada “**Modelo de Competencias Gerenciales para el Sector Universitario Público basado en competitividad**”. Trabajo de Ascenso para optar a la categoría de Asociado en el escalafón de personal docente y de investigación de la **Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado” (UCLA)**, Venezuela. Decanato de Administración y Contaduría.

La presente investigación se propone un modelo de competencias gerenciales aplicado a la gerencia media específicamente a los directores de programa de la Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”, con el propósito de hacer más competitiva la institución.

Los aspectos que se consideraron en la gerencia media para determinar competencias gerenciales que permitan ser un gerente de alto desempeño. Se implementará el modelo de competencias gerenciales en los niveles medios específicamente en los directores de programa de las diferentes carreras de la UCLA.

Este trabajo tiene relación con la presente investigación sobre las teorías relacionadas con los constructos de competencias, gerencia y competitividad.

Martín Fernández, Evaristo (2004). Titulada “**Gestión de Instituciones educativas inteligentes**”, presentada para optar al título doctoral, otorgado por la Universidad Complutense de Madrid, España.

A lo largo de esta investigación se instrumenta como adaptar continuamente una institución educativa a la realidad y como mantener una organización flexible, siendo en todo momento el punto central el factor humano, es decir el alumno y el personal de la institución.

Para ello se desarrollan diferentes sistemas y técnicas, como la planificación estratégica, la investigación comercial, el benchmarking, la reingeniería de procesos, el análisis de problemas; la toma de decisiones; las herramientas de la calidad, la creatividad en la gestión, la gestión del conocimiento, la gestión del cambio.

Lo aportes de esta investigación están relacionados con los sistemas y técnicas aplicadas en esta investigación tales como la planificación estratégica, la investigación comercial, el benchmarking, el análisis de problemas; la toma de decisiones; la creatividad en la gestión, la gestión del conocimiento, la gestión del cambio.

Remesar, Jorge (2007). Titulada **“Modelo educativo para la formación gerencial del Directivo universitario basado en competencias”**, de la **Universidad Nacional Experimental de Guayana**, Venezuela, para optar el título de Magister en Ciencias de la Educación, mención Gerencia Educativa.

Esta investigación se basó en un modelo educativo para la formación gerencia del directivo universitario de la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG) hace como una consecuencia de que los reglamentos actuales no implantan con suficiente claridad las competencias, conocimientos y destrezas, que debe tener el académico UNEG para optar a un cargo gerencial determinado, ello genera incertidumbre en el desempeño exitoso de a tarea directiva.

Esta propuesta pretende reorientar la gestión del capital humano hacia un proceso de desarrollo profesional de tal forma que el resultado del ejercicio de las funciones académicas-administrativas fortalezcan la toma de decisiones en la práctica universitaria.

Se considera una opción metodológica bajo un enfoque sistémico que cubre una visión global del desempeño institucional en el campo de la educación superior, favoreciendo los procesos de evaluación y control en la administración de la docencia, investigación y extensión. El elemento clave consistió en considerar las competencias que mejoran un desempeño exitoso en el marco de la gestión directiva.

Cuicas, Rodolfo (2006). Titulada “**Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de los docentes en la educación básica**”, para optar el título de Magíster Scientiarum en Gerencia Educativa, de la **Universidad Rafael Urdaneta**, Maracaibo, Venezuela. Vicerrectorado Académico, Decanato de Postgrado e Investigación.

El propósito de la presente investigación fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales del director y la satisfacción laboral de los docentes. Sustentado en teorías: de habilidades de Koontz, Likert, Basset, Tannembaum, Blake y Mouton y la satisfacción laboral Herzberg, Robbins y Maslow.

Marcano, Mata, Pasión (2005). Titulada “**Diseño del perfil de Competencias para profesores de postgrado de la Universidad Metropolitana (UNIMET)**”, Caracas, Venezuela. Presentada para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales.

La presente investigación se basó en la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, fue un planteamiento moderno que comienza a

tomar auge en los años 90 y que estaca el rol estratégico que tendrán los recursos humanos en las organizaciones del futuro.

Los recursos humanos se consideraron estratégicos cuando marcan la diferencia entre una empresa y otra, sin perder de vista que las organizaciones deben manejarse en ambientes altamente competitivos. Para la sustentación de esta investigación y para diseñar un perfil de competencias para los profesores de postgrado de la UNIMET, se tomaron en cuenta los autores tales como: Mc Clelland, Goleman, Barnet, Alles, Zabala y otros.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Los Desafíos de la Educación en el Siglo XXI

Las Universidades Venezolanas públicas como privadas son fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúnen a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre, entre otras producir conocimiento.

Así mismo comenta Moncada (2005) que:

La Universidad del Siglo XXI ve a la Educación como un proceso emancipatorio de construcción de nuevos sujetos sociales, capaces de identificar y analizar críticamente las reglas sociales que ordenen sus relaciones y los valores subyacentes, pero sobretodo, irrumpir contra ellas transformarlas.....*una educación no para enseñar a quién no sabe, sino para descubrir a quién no existe.* (p. s/n)

Por lo anteriormente expuesto es importante o s hace urgente que las universidades esté orientadas a:

- Ha ser una universidad que responda a las necesidades de la comunidad.

- Que coadyuve al desarrollo local, nacional e internacional.
- Rompa con los métodos tradicionales y adecue los procesos de formación e investigación.
- Educación fundamentada en valores.
- Que forme desde la vida y para la vida.

La educación es la fuente fundamental de formación de las personas en la preparación de una carrera en diferentes áreas, no se equivocó José Martí al definir el concepto de Educación con tanta claridad y trascendencia, se diría que educar es algo más que preparar al hombre para la vida, educar es la vida misma.

Para Martí (1976):

Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido, es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente hasta el día en que vive, es ponerlo a nivel de su tiempo para que flote sobre él y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que no podrá salir a flote. Es preparar al hombre para la vida (p. s/n)

Definición de Educación:

Del Diccionario Enciclopédico Hispano-Americano de Ciencias. Artes Literatura (1997-1910):

EDUCACIÓN (del lat. Educatio): f. Acción o efecto de educar, crianza, enseñanza y doctrina que se dan a los niños y a los jóvenes.

La diferencia semántica entre instrucción y educación:

(...) la educación comprende el perfeccionamiento de las facultades morales, intelectuales y físicas del hombre, y la instrucción no es más que el desarrollo de las facultades intelectuales..., y la educación exige el equilibrio del desarrollo de las tres facultades de un grado de desenvolvimiento que no es siempre el mismo, sino que ha de determinarse según la situación

del educado y cuya instrucción sea muy limitada, y por el contrario otro muy instruido y cuya educación sea deficiente , por haber rota el equilibrio entre su facultad intelectual, física y sobre todo moral.

En este concepto hay un elemento muy importante y es buscar un equilibrio entre estos tres aspectos: moral, intelectual y físico del hombre para hablar, verdaderamente, de la educación de los jóvenes. Más tarde se complementará la idea a partir de otras reflexiones.

En el Diccionario de la Real Lengua Española se plantea:

EDUCACIÓN. (Del latín educatio.-onis) f. Acción y efecto de educa // 2. Crianza y doctrina que dan a los niños a jóvenes // 3. Cortesía, urbanidad. EDUCACIONAL. Adj. Perteneciente o relativa a la educación. EDUCAR. (DEL LATÍN EDUCARE.) TR. Dirigir, encaminar, doctrinar // d. Desarrollar o perfeccionar las facultades y morales del niño o del joven por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos.

La segunda definición de la palabra educar es la que más aproxima al concepto que sustenta el Diccionario Enciclopédico Hispano-Americano, pero apuntando que en esta última no contempla el aspecto físico, tan importante, debido a que se necesita formar jóvenes con mentes y cuerpos sanos, de aquí que el aspecto físico, en el concepto de educación, sea necesario.

El pedagogo cubano Héctor Valdés (2005) define la educación como el:

Proceso consciente organizado, dirigido y sistematizado sobre la base de una concepción pedagógica determinada, que se plantea como un objetivo más general la formación multilateral y armónica del educando para que se integre a la sociedad en que vive y la transforme: El núcleo esencial de esa formación ha de ser la riqueza moral. (p. 10)

De las definiciones referidas es, precisamente, la que propone Héctor Valdés es la más acertada para estudio de este trabajo será referente teórico, ya que la educación no puede ser un proceso espontáneo; por el contrario debe estar organizado, dirigido y sistematizado sobre la base de una concepción pedagógica determinada, y no de ninguna otra, cuya finalidad o meta es a formación multilateral y armónica del educando.

2.2.2. Evaluación de la Calidad en Américas Latina

En América Latina la diversidad y multiplicidad de experiencias es una constante desde los años setenta: Chile (desde 1972), con el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) y Programa de Evaluación del Rendimiento (PER); México (1978 a través de los Cursos Comunitarios; Colombia (1979), mediante el Instituto Colombiano de Pedagogía (ICOLPE), lo cual indica que todos estos países están trabajando, desde hace años, en la evaluación de la calidad educacional.

El primer aspecto acordado en la Declaración de Quito (1991), por los Ministros de Educación de América Latina y el Caribe, convocados por la UNESCO en la IV Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación fue:

Para superar la crisis económica e incorporar al mundo como protagonistas activos los países de la región, éstos necesitan robustecer su integración regional a sus vínculos bilaterales, invertir prioritariamente en la formación de sus recursos humanos y fortalecer su cohesión social. Sin educación de calidad no habrá crecimiento, equidad, ni democracia. Por esta razón la educación debe ser objeto de grandes consensos regionales que garanticen el compromiso de toda la sociedad para la formación de sus futuras generaciones y la continuidad de las políticas y programas puestos en marcha para el logro de estos objetivos. (p. s/n)

En este contexto, el tema de la calidad se ha convertido en un instrumento de extraordinario valor para la proyección de las empresas u

organizaciones hacia el futuro. La calidad es una preocupación de todos. La obtención de altos índices de calidad depende, en gran medida, del compromiso y del apoyo sólido y continuo que brinde la máxima dirección, en este caso son las universidades privadas venezolanas, que no deben estar fuera de este ámbito, ya que es de suma importancia la calidad en estas organizaciones.

2.2.3. Teorías Administrativas

2.2.3.1. Comportamiento Organizacional

Definición: es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento el mejoramiento de la eficacia de la organización (Robbins, S., 1999)

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de las personas en todos los tipos de organizaciones como empresas comerciales, gobierno, escuelas, agencias de servicios y universidades públicas y privadas. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional. (Davis y Newstrom, 1990)

Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas. (Gordon, 1996)

El comportamiento humano de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización.

Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas. (Davis y Newstrom, 1990)

2.2.3.2. Tipos de Cultura Organizacional

Se han desarrollado distintas clasificaciones de tipologías de la cultura organizativa como una forma de presentar una primera aproximación de la descripción y el análisis de una cultura organizativa. Estas tipologías nos marcarían la orientación básica hacia la que tiende la organización, y, por tanto, nos desentrañaría la línea de fondo que inspira toda la cultura organizacional.

Existen muchas tipologías de cultura organizacional, el modelo de Harrison (1972) o el de Handy (1978, 1986), que nos plantean los tipos de cultura en función de la mitología griega: culturas de tipo Zeus, Apolo, Atenea o Dionisios; el modelo propuesto por Robbins (1987) que divide las culturas en fuertes y débiles.

Los modelos de Municio (1988) que relaborar el modelo en una división de tipos de cultura más completa: cultura fuerte, cultura débil, cultura estable y cultura inestable, o en segundo modelo de Municio (1988) que nos habla de las culturas de los centros de enseñanza en función de dos

variables: tendencias hacia la eficacia y el resultado económico o tendencia hacia la satisfacción y el desarrollo del personal.

Un modelo tan peculiar como el de Deal y Kennedy (1985) que elaboran su tipología en función de dos factores: el grado de riesgo asociado con las actividades de la organización y la velocidad con que se obtiene feedback sobre el éxito de tales actividades, o del modelo de Burke (1984) que lo elabora en función de dos criterios: 1) apertura/aislamiento del entorno y 2) apertura al cambio y a la innovación/sentido del orden y la disciplina.

Pero más recientemente la división entre la cultura centralizada y a cultura participativa de Koontz, D'Donnel y Wehrich (1990), o las culturas del individualismo, la balcanización, la colaboración o la colegialidad impuesta (Hargreaves, 1991; Bolívar Botías, 1993), o el casi listado de culturas de Oliver (1993) de formación, de calidad pedagógica, de resultados, de evaluación, de reflexión y debate, de comunicación, de colaboración o de compromiso con el entorno, van desgranando un extenso elenco de propuestas que son las que se han expuesto fundamentalmente a lo largo de este capítulo.

No obstante hay que tener en cuenta que:

- Ninguna organización concreta se ajusta de forma igual a una de estas clases o tipos de culturas descritas anteriormente. En la mayoría de las organizaciones se da una mezcla de los distintos tipos de cultura organizacional, aunque predomine alguna de las orientaciones ya mencionadas.
- Dentro de una organización se dan diferentes subculturas, cada una con una orientación muy diferente, e incluso enfrentada (contracultura) con las otras.

- Utilizar una tipología es una forma de agrupar las categorías de algo que se estudia, establecer aquello en que coinciden y aquello en que discrepan, comparar, medir, establecer criterios de semejanza y diferencia. De alguna forma comienza a ser una cierta cuantificación de un fenómeno.

A pesar de ello, se cree que sigue siendo útil la presentación de la cultura de una organización utilizando, en cierta medida, este tipo de clasificación tipológica a la hora de establecer cómo se caracteriza la cultura de una organización, no de forma acabada, pero sí en sus orientaciones fundamentales. En este sentido, y con este afán, se establecerá esta tipología.

2.2.3.2.1. Cultura Burocrática

Es una cultura paternalista, dominante, que concibe que al ser humano haya que controlarlo, pues sólo de esta forma se puede conseguir unos resultados eficaces. La educación se entiende como reproducción de la cultura social y la misión de los educadores es transmitir de la forma más fiel posible los valores sociales imperantes.

Se entiende que la evaluación no es una mejora sino para seleccionar y controlar a los individuos más capaces de cara que ocupen los cargos directivos en la sociedad, la centralización del poder, distribución funcional y jerárquica de tareas, organización y espacios, falta de apoyo interpersonal, trabajo privado, todo esto en la cultura burocrática.

El elemento nuclear en este tipo de cultura son las normas. Estas se convierten en un fin más que en un medio. Este tipo de cultura descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura. Estabilidad y previsión son las dos claves de su mantenimiento. Sus

procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y formalizados para la comunicación y reglas para resolver conflictos. Los miembros de la organización son seleccionados por su adecuado cumplimiento de sus funciones. Suscita lealtad y resistencia al cambio.

El poder personal depende de la posición conseguida, y la influencia se ejerce a través de procedimientos y normas. El control lo ejercían vía normativa, reglamentación y en función de los resultados que eran lo que en definitiva más valoraban y más se les exigía desde la administración.

Los equipos directivos que se marcan dentro de esta decencia entienden el ejercicio de su función como un “oficio”, que se puede aprender y que hay que saber hacer. Los rasgos que definen su actuación son: dirigir (gestionar los recursos y distribuir las funciones de los distintos miembros), controlar y ejecutar. Son equipos directivos que conocen los mecanismos de la Administración y se limitan a aplicarlos de una forma burocrática y reproductora.

El tipo de comunicación que establecen es unidireccional, jerárquico y descendente a través de las estructuras formas verticales, que inhiben la participación ya que las decisiones son tomadas unilateralmente. Quienes de facto acaban decidiendo las normas del centro, quienes intervienen más en las reuniones, tienen la última palabra y toman las decisiones clave son en definitiva los equipos directivos.

Sin embargo hay pocos equipos directivos entre los centros estudiados que impongan de forma jerárquica y autoritaria la solución a los conflictos. La forma preferida de reaccionar ante ellos parece ser: “los conflictos no existen”, y en todo caso se reducen a enfrentamientos personales.

2.2.3.2.2. Cultura Permisiva

Mientras Taylor se interesaba en la gerencia al nivel de taller o primera línea (o lo que hoy en día describiríamos como el puesto de un supervisor) y Fayol se ocupaba de las funciones principales de la organización, el psicólogo alemán Max Weber desarrollaba una teoría de las estructuras y describía la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad. Fue uno de los primeros en visualizar la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural.

Describió Weber un tipo ideal de organización a la que llamó burocracia. La burocracia era un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos bien detallados y relaciones interpersonales. Reconoció que esta “burocracia ideal” no existía en realidad, sino que más bien representaba una reconstrucción selectiva del mundo real.

Él pretendía que se considerara como la base para teorizar acerca del trabajo y de cómo éste podía realizarse en grandes grupos. Su teoría se volvió el prototipo de diseño de las grandes organizaciones.

Las características detalladas de la estructura burocrática ideal de Weber se resume en:

- Especialización del puesto: los puestos se dividen en tareas simples, rutinarias y bien definidas.
- Jerarquía de la autoridad: las oficinas o los puestos se organizan en una jerarquía, en cada nivel es controlado y supervisado por un superior.
- Selección formal: todos los miembros de la organización serán seleccionados con base en las calificaciones técnicas en

consideración de la capacitación, la formación profesional y un examen formal.

- Normas y reglamentos formales: para asegurar la uniformidad y regular las acciones de los empleados, los gerentes deben apoyarse en gran medida en las reglas formales de la organización.
- Impersonalidad: las reglas y los controles se aplicarán de manera uniforme, evitando el involucramiento con la personalidad y las preferencias personas de los empleados.
- Orientación de la carrera: los gerentes son funcionarios profesionales y no propietarios de la unidad que manejan. Trabajan con un sueldo fijo y pretenden hacer carrera dentro de la organización.

2.2.3.3.3. Teoría de las Relaciones Humanas:

El psicólogo George Elton Mayo (1880-1949), fue profesor d filosofía, lógica y ética en Australia. En 1922 emigró a los Estados Unidos donde, de inmediato, entró de lleno a la investigación industrial. Su interés primordial era analizar en el trabajo los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción. Con su teoría, a la que se le llamó descubrimiento del hombre, resultados del experimento que la Western Electric Company tenía en Hawthorne (Illinois), vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que, aún en la actualidad, es vital para el éxito de una empresa.

Demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchado, de ser considerado en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para él era importante

integrar al hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador.

Las reacciones negativas de los trabajadores frente al Taylorismo y los resultados mediocres en su aplicación, así como los principios para la selección científica de los trabajadores, generaron el desarrollo de la psicología industrial. Así nació la Escuela del Comportamiento Humano, conocida también como la Escuela de las Relaciones Humanas, la cual otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa.

Esta teoría surgió a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó en Hawthorne, a mediados de los años 20, en donde estudió los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador. En esta investigación se obtuvieron conclusiones para ese entonces sorprendentes:

- Son aspectos de tipo afectivo y social, tales como el reconocimiento, el ser escuchado por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajo.
- Por otra parte, la productividad no solo se relaciona con los incentivos y las relaciones de trabajo. El tipo de supervisión es vital para la eficiencia, así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo.

Este enfoque trata de desarrollar un concepto más humano de la naturaleza de la administración. El punto de vista del “hombre máquina” de la ingeniería, es sustituido por el hombre que merece un trato de justicia y dignidad. La anterior concepción, ha contribuido a que la administración se

preocupe por aspectos éticos e ideológicos, y respete más la dignidad del hombre.

Demuestra la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias, de la conducta a la administración, especialmente la psicología. Su objetivo primordial es comprender y lograr los mejores esfuerzos de trabajador, a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de estudios de motivación, participación y grupos.

Las desventajas de esta corriente es que el idealismo respecto a las relaciones humanas está condenado a la impopularidad en un campo tan práctico como la empresa, ya que en muchas ocasiones se descuida el aspecto técnico y el paternalismo exagerado ocasiona resultados muy pobres. Su aportación a la administración es muy grande, ya que todas las corrientes administrativas se basan en esta teoría o escuela para muchos autores, la administración que no toma en cuenta al elemento humano está condenada al fracaso

2.2.4. Desempeño por Competencias

2.2.4.1. Concepto, Origen y surgimiento

Aunque cercano a otros términos manejados por la psicología, el concepto de competencias aparece en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de Mc Clelland en la Universidad de Harvard, (Bolívar C., 2002); como consecuencia de los trabajos de Bloom, (citado por Vossio, 2002) surgió, en la misma década, un movimiento llamado “Enseñanza basada en competencias”, que fue fundamentaba en cinco principios.

Los mismo son: todo aprendizaje es individual; el individuo, la igual que cualquier sistemas, se orienta por las metas a lograr; el proceso de

aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él; el conocimiento preciso de los resultados también facilita el aprendizaje y es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea, si tiene la responsabilidad de las tareas de aprendizaje.

Para Bolívar C. (2002) el concepto de:

Competencia aboral surgió en los años 80 con *fuera* en países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. El asunto que estos países visualizaron que no era sólo cuantitativo, sino también cualitativo; una situación en la que los *sistemas* de educación-formación, ya no se correspondían con los *signos* de los nuevos tiempos. La competencia laboral pretende ser un enfoque integral de formación que desde su mismo diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación. (p. s/n.)

Considerando que estos problemas se presentan también y probablemente con mayor persistencia y gravedad en los países en desarrollo, con el agravante de una menor disponibilidad de recursos para el sistema educativo.

Según Mertens (1996):

La aplicación de un sistema de competencia laboral en esos países, surge como una alternativa atractiva, al menos a primera vista, para impulsar la formación y educación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, en las empresas y la sociedad en general. (p.1)

Es importante para las organizaciones tener un sistema de competencias ya que permite impulsar la formación como lo refiere Mertens. Ya que la educación es la base y juega un papel importantísimo en la gestión de calidad de servicios en todas las organizaciones sin distintivo al área que se especialicen sea producción de bienes o servicios.

Este planteamiento es esencial en las instituciones de formación profesional como lo es: “La educación básica tiene un papel esencial e indelegable en la preparación para el trabajo”. Las concepciones de formación, clásica, tradicional, la analizan como la transmisión organizada y sistemática de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al trabajador una superación de sus calificaciones personales. (ob.cit, p. 38)

La aplicación de la formación por competencias comienza en 1973, donde se instrumenta en una escuela de enfermería de nivel medio en Milwaukee, Estados Unidos. En 1984 se aprovecha en un colegio de enseñanza general de Canadá y se instrumenta en Escocia, Gran Bretaña (nivel obrero). En 1986 comenzó en nivel medio profesional en Quebec, Canadá.

En 1988 se empleó en el nivel de técnico medio en Escocia, Reino Unido. En 1993 se aplica de forma general en la formación básica y preuniversitaria de Quebec, Canadá. En la actualidad de la educación basada en competencias se utilizó en numerosos países, entre ellos: México, Argentina, Canadá, Francia, Alemania, Australia, Gran Bretaña, Brasil, Chile y otros de América Latina.

Competencias es el “conjunto de comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización tiene interés en desarrollar o reconocer en sus colaboradores de cara a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa”. (Alamillo y Villamor, citado en Bolívar, C., 2002: 2).

Es criterio de esta investigadora que reducirla a un conjunto de atributos, es una manera no dialéctica de ver el concepto ya que no considera las interrelaciones entre las cualidades que la forman. Otra

tendencia muy acertada, es considerarla un sistema de atributos en estrecha vinculación, que se ve de una manera holística y dialéctica de comprender esta definición más compleja y completa (Cejas y Pérez, 2003).

La noción de competencias, tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento.

Una vieja definición del Diccionario Larousse (1930) decía:

En los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere. (p. 72)

Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes y complejidad técnica. (Gallard y Jacinto, 1995: 60).

El concepto de competencia busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en situación de trabajo. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

De la misma manera Donna (2001) dice que:

Competencias es el nuevo paradigma del empleo. Los atributos que debe disponer un trabajador para ocupar un determinado puesto. En las actuales condiciones de competitividad y

productividad el concepto de competencias se impone en lo que se refiere a la formación y desarrollo de capital humano. (p. 2).

Las competencias “modernas” no se enseñan en un curso solamente, sino que son el reflejo de un ambiente productivo, empapado de la atmósfera de las empresas, en los códigos de conducta y funcionamiento que operan en la realidad, en la incorporación de las pautas de trabajo y de producción.

En fin: sólo una propuesta donde se articulan educación/formación, con trabajo y tecnología, en un adecuado ambiente, puede ser el mecanismo por el cual se transmiten valores, hábitos y comportamientos inherentes a las modernas competencias requeridas por trabajadores, técnicos y profesionales en las actuales circunstancias históricas.

2.2.4.2. Características

De acuerdo a los análisis anteriores acerca la utilización del término competencias en el ámbito gerencial expresado en las definiciones anteriores y su significación desde una perspectiva psicológica y educativa, en este sentido se destaca que las competencias son:

- Características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.

En este sentido , toma especial relevancia el concepto de competencias laboral, entendida como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos del desempeño en su determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas; es decir, la competencia es la integración entre el “saber”, el “saber hacer”, el “saber ser”.

La competencia laboral proporciona información sobre el capital intelectual que portan los individuos, asegura si realmente éstos cumplen con el estándar de calidad establecido por rama, industria o área ocupacional, y determina el nivel de desempeño de la fuerza de trabajo. (Ibarra, 2000: 99).

2.2.4.3. Formación basada en competencias

2.2.4.3.1. Gestión por competencias

La gestión de competencias tiene su base en la gestión del conocimiento y se fundamenta en la búsqueda de una explicación al desempeño laboral exitoso de individuos en determinados contextos. (Cuesta, A., 2002)

En este sentido se puede decir, que el estudio de la gestión por competencias se centra en el estudio de las potencialidades de cada individuo, potencialidades que no son adquiridas en el desarrollo de una carrera, si no son innatas en los individuos y pueden desarrollarse en el ejercicio profesional.

La gestión por competencias promueve elevar en un grado de excelencia las potencialidades de cada individuo en el quehacer de la empresa, aumentar el nivel de desempeño en los procesos llevados a cabo por el trabajador en términos de calidad.

Las competencias en el ámbito laboral son definidas como competencias claves, y se refieren el término como “aquellas habilidades y capacidades corporativas que contribuyen de forma excepcional a la satisfacción del cliente, que son difíciles de imitar por los competidores y que facilitan el acceso a nuevos mercados”. De aquí que las competencias claves necesiten ser válidos, rara, costosas de imitar, por lo cual son totalmente inherentes al capital humano de la organización.

2.2.4.3.2. Definición de perfiles de cargos por competencias

Se define un cargo como “una unidad de la organización, con un conjunto de deberes y responsabilidades” (Chiavenato 1990). Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyeran al logro de los objetivos en una organización.

Un cargo puede ser definido como la reunión de todas aquellas funciones, actividades, responsabilidades; entre otras, que son realizadas por una sola persona y que ocupan un denominado puesto en el organigrama funcional de la organización.

La descripción de los perfiles de cargos, es un proceso que consiste en enumerar las funciones y tareas que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, estas funciones y tareas de cargo es la que hace el ocupante del mismo; la periodicidad de la ejecución, indica cuando lo hace; los objetivos del cargo, es porque lo hace. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. (ob.cit.).

Ahora bien, estas definiciones nos hablan del modelo tradicional para la formulación de los perfiles de cargos, cuando se trata d definición de

perfiles de cargo por competencias las definiciones se complejizan, dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga ajustar sus objetivos y metas en forma permanente, que estén alineados con el plan estratégico.

En este sentido, se hace necesaria la evolución de un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos de los cargos, a un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio. (Spencer & Spencer, 1993).

Varios autores concuerdan con este cambio tan importante entre describir aspectos básicos y expresar procesos, alcances y responsabilidades que lleva consigo cada cargo. Para los niveles directivos y especialistas suelen ser más adecuados los perfiles por competencias, esto se debe principalmente a que hoy en día existe una tendencia marcada a la formación de puestos de trabajo polivalentes o de multihabilidades; por lo cual es preciso que los profesiogramas o perfiles de cargos por competencias, se corresponden con esta tendencia de tal manera que no se traduzcan en una camisa de fuerza, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo.

La definición de cargos por competencias se centra en lo que logra el ocupante, es decir, en las competencias que debe tener o desarrollar para lograr los objetivos y las metas del cargo vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa, asociados a los resultados que la organización pretende obtener, integrados con la gestión en las áreas económicas, financieras, entre otras.

2.2.4.3.3. Modelos de Gestión por Competencias

En el desarrollo de los recursos humanos es importante tener claro que para una empresa el recurso más importante es el empleado, porque de éste dependerá en gran medida la imagen y futuro de la misma. Es bien sabido entre los expertos en dicha materia, que esta afirmación se ha discutido, pero en las nuevas generaciones de Gerentes está, hacer que esto deje de ser solo teoría y que se empiece a aplicar nuevos patrones para un mejor desarrollo de los recursos humanos, y junto a esta, la prosperidad de la economía a escala mundial.

La novedad de esta gestión radica en el diseño de perfiles de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar para determinados cargos; tomando en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener el cumplimiento de una determinada actividad.

La identificación de una competencia supone que la misma debe estar asociada a un desempeño específico de actividades; y que la competencia debe ser diseñada en forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo de los recursos humanos de la empresa.

2.2.4.3.4. Áreas de la Gestión de Competencias

Dentro de la administración de competencias se debe poner mayor atención en tres áreas importantes: a) Requerimientos de competencias; b) Competencias actuales; c) Definiciones de competencias, planes y acciones, (Reus, 1997).

- a. Requerimiento de competencias: los responsables de la gerencia tienen objetivos y metas que cumplir, esto significa que es su responsabilidad asegurar que se cuenta con la

competencia adecuado para alcanzar estas metas, y siempre considerando que las necesidades de la compañía cambian.

- b. Competencias actuales: el nivel de competencia debe ser evaluado tanto desde una perspectiva organizacional como individual. En el nivel organizacional, los administradores son responsables de tener una idea clara de la situación de las competencias que lo rodean; y desde el punto de vista individual, el empleado es responsable de adquirir y/o solicitar para sí las competencias necesarias.
- c. Deficiencias de competencias planes y acciones: una vez determinados los niveles de competencias actuales se puede establecer las deficiencias de competencias, las cuales ayudarán a generar un plan de desarrollo tanto para el individuo como para la empresa; además este plan debe incluir una descripción de acciones, y así poder cubrir las diferencias identificadas.

2.2.4.3.5. Formación por Competencias

Para la formación de competencias Mc Clelland (1978): quiere decir que la forma más fácil que hay para entrenar a una persona en este tipo de competencias, es: tomando ejemplos de comportamientos tanto de otras personas como de ellos mismos, para que les sean utilizados como base de entrenamiento con vista a la motivación al logro; y procurando que se fijen metas específicas para aplicar el uso de las competencias no sólo en el ámbito de adiestramiento sino también en el día a día de la vida real. Afirma que, el entrenamiento con visión al logro, permite que las personas se desarrollen de una manera más significativa en el mundo laboral (economía, actividades extras, política.) y en su mundo personal.

Además de este método de aplicación de modelos de competencias que maneja Mc Clelland, el cual es el que lo destacó entre muchos otros, y es el que más se aplica en el campo laboral; él nos presenta otro desarrollo de procedimientos para el entrenamiento en dichas competencias, que se explica de la siguiente manera:

- a. Reconocimiento: consiste en mostrarles a los participantes del entrenamiento, una situación difícil o la simulación de un problema en especial que pueda causar en ellos una especie de “shock de reconocimiento”, con la finalidad de que estén conscientes de que en muchas ocasiones, aplicando este tipo de competencias en su trabajo, se les pueden presentar de igual manera problemas de distinta índole, y necesitan tomar el control para resolver el mismo. La simulación del problema que se les es presentado, viene diseñado de los criterios recolectados en las entrevistas de eventos conductuales explicadas anteriormente.
- b. Explicación: para denostarle a los participantes el funcionamiento y efectividad que tienen la validación (aplicación o prueba) de estas competencias, se les asignan materiales tanto prácticos como teóricos sobre las mismas, y demostraciones de estas; dejando ver en investigaciones que ésta forma de entrenamiento es muy eficiente.
- c. Autovaloración: el punto de la autovaloración consiste en algo muy sencillo como es la realimentación que reciben los participantes por parte de los resultados obtenidos en los test operantes, donde pueden ver y analizar la diferencia existente entre el desempeño medio y el superior; además de la oportunidad de averiguar cómo hacer las cosas los expertos que se destacan, y cómo las hacen ellos. Esto tiene una razón

de ser, que; permitirle al participante darse cuenta de lo que hace bien y lo que no con respecto a una determinada competencia, y así poder cambiar esta realidad.

- d. Práctica de la competencia: los participantes empiezan a poner en práctica el uso de las competencias que han venido aprendiendo en los entrenamientos acompañándose de recursos audiovisuales y de la asistencia de asesores, hasta lograr así la puntuación correspondiente a lo que a desempeño éxito (que se destaca) se refiere.
- e. Aplicación al trabajo: luego de terminar el entrenamiento, los participantes comienzan a visualizar situaciones de trabajo comparándoles con las competencias aprendices, se fijan metas, logran anticiparse obstáculos y van a implementar un plan de acción que les dé la oportunidad de resolver la situación real existe. Este último paso ayuda a reforzar los conocimientos adquiridos en el entrenamiento para ser aplicados en la vida real, y demuestra que las competencias si pueden ser aprendidas y por ende, aplicadas al campo laboral.

2.2.4.3.6. Perfiles de Competencias

Partiendo de la premisa que si bien existen diferentes grados de dificultad, para desarrollar los perfiles de competencias puede ser desarrollada, con mayor o menor esfuerzo, siguiendo las fases del proceso de desarrollo. Estas fases son comunes a todas las competencias y la diferencia radica en el nivel de dificultad para su desarrollo de acuerdo con el cargo que este desempeñando, las funciones y tareas.

1. Reconocimiento: cuando se identifica la competencia, la percibe y las ve en el comportamiento de los otros, pero no puede explicarlas ni

ejercerlas a través de mi propio comportamiento, se debe tener referencia del cargo que la persona ejercerá.

2. **Comprensión:** se puede explicar la competencia, sé sabe lo que se debe hacer, lo que la persona piensa cuando actúa, lo que la otra persona debe hacer para desarrollarla, pero no se es capaz de hacerlo por sí mismo, se necesita la ayuda.
3. **Autoevaluación:** comprende cual es la situación actual y el camino hasta lograr el desarrollo de la competencia. No es solamente la evaluación, sino que acepte la percepción de los otros como válida y realista.
4. **Ejercitación:** se pone en práctica, dentro de un contexto seguro y controlado, los comportamientos necesarios para comenzar el desarrollo de la competencia. Buscando retroalimentación para asegurar que se haga correctamente.
5. **Hábito:** se repiten los comportamientos aceptados y evaluados positivamente por los otros en actos diarios, con todas las limitaciones de la vida. El uso repetido del hábito se transforma en el rol aceptado por los demás-
6. **Retroalimentación:** busca información verdadera y objetiva de la percepción que los otros tienen de sus comportamientos, para lograr una estimación realista de sí mismo, como forma de continuar en el camino correcto para el constante desarrollo de las competencias.

2.2.4.3.7. Gestión por competencias en las Instituciones de Educación Superior

Bajo la filosofía del aprendizaje, enrumbada a hacer propios, determinadas conductas exitosas para un sistema de trabajo en específico, se hace preciso que exista una debida coordinación entre el desempeño individual del trabajador y las necesidades de formación del mismo que se

derivan del análisis de las competencias para el desempeño exitoso. De esta forma se lograra una orientación precisa del desarrollo del talento humano de la organización con vista a incrementar el desempeño de la misma mediante su alineación con la estrategia.

La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. Esta es sin dudo la finalidad de la gestión por competencias (Sánchez Rodríguez, 2007).

Las instituciones de educación superior como el resto de las organizaciones no escapan de este nuevo enfoque para la definición de cargos por competencias, en virtud de que estas instituciones y organizaciones deben estar a la vanguardia de los procesos de cambios dentro del ámbito laboral.

Las competencias profesionales en el ámbito de la educación superior se considera como: conjunto de capacidades para la integración de conocimientos, habilidades y actitudes, en el contexto socio-laboral que le permita a los profesionales: interpretarlo, argumentarlo y propones soluciones desde una actitud innovadora y creativa en la solución de problemas (Díaz Domínguez, T.).

2.2.4.3.8. Los cinco ejes de la formación de competencias

Desde una perspectiva amplia y compleja, la formación de competencias no es responsabilidad solamente de las instituciones educativas, sino también de la sociedad, del sector laboral-empresarial, de la familia y de la persona para complementa y sustentar lo mencionado anteriormente el autor Tabón (2010) “Los cinco ejes necesarios para la

formar personas idóneas son: 1) Responsabilidad de las instituciones educativas; 2) Responsabilidad social; 3) Responsabilidad del sector la labor-empresarial-económico: 4) Responsabilidad de la familia y) Responsabilidad personal” (p. 16).

Todos los cinco ejes se deben considerar a la hora de la formación el personal administrativo, operativo sino que también el gerencial, siendo el más importante para las organizaciones en el logro de los objetivos y la misión empresarial.

En el siguiente Esquema No. 1 se presentan los Ejes responsables de la formación por competencias:



Fuente: Elaborado por Marciales, A. tomado de Tobón, Sergio, 2010, p. 17)

A continuación se describen como están conformadas cada una de los cinco ejes de la formación de competencias:

1. Responsabilidad educación: formación integral, transdisciplinariedad, talento humano, currículo y contextualización.
2. Responsabilidad social: política educativa, solidaridad, cooperación, medios de comunicación y recursos.
3. Responsabilidad empresas: integración con educación, integración con la sociedad, recursos económicos, reportes de requerimientos, idoneidad, cooperación, solidaridad y competencia.
4. Responsabilidad familiar: convivencia, emprendimiento, diálogo, contacto, autorreflexión, liderazgo autorrealización y común-uniión, ética ciudadana, articulación con la sociedad y articulación con las empresas.
5. Responsabilidad personal: autoformación, autogestión, proyecto ético de vida y autorrealización.

2.2.4.3.9. Selección por competencias

Selección por competencias del personal, cualquiera que sea su nivel dentro de la organización, n está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla. Por otra parte, el sentido común indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto. Y aquí comienza a entreverse un aspecto interesante a tener en cuenta.

La frase “seleccionar a la mejor persona para cada puesto” nos está dando una clave. No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o que la organización pueda incorporar (pueda pagar), sino a la mejor persona “en relación con el puesto a ocupar”.

Para realizar este proceso es necesario analizar el talento humano y competencias que la persona tenga para ocupar un cargo sin importar el nivel, para ello deben cumplir con los siguientes parámetros: conocimientos-talento-competencias necesarias para tener éxito en un puesto de trabajo.

2.2.5. Gestión de talento humano en ambiente dinámico y competitivo

2.2.5.1. Planificación de gestión de talento humano

Cambio es el estado de lo que evoluciona o se modifica, puede ser provocado o sufrido y se manifiesta en forma rápida y constante. Se encuentra en todas partes de la organización y cada vez está más presente.

Los cambios se están presentando: rápidos, profundos, irreversibles y volátiles, tales como:

- Globalización económica
- Transformación política (Rol del Estado en la economía)
- Revolución tecnológica
- Exigencias del consumidor
- Conciencia ecológica

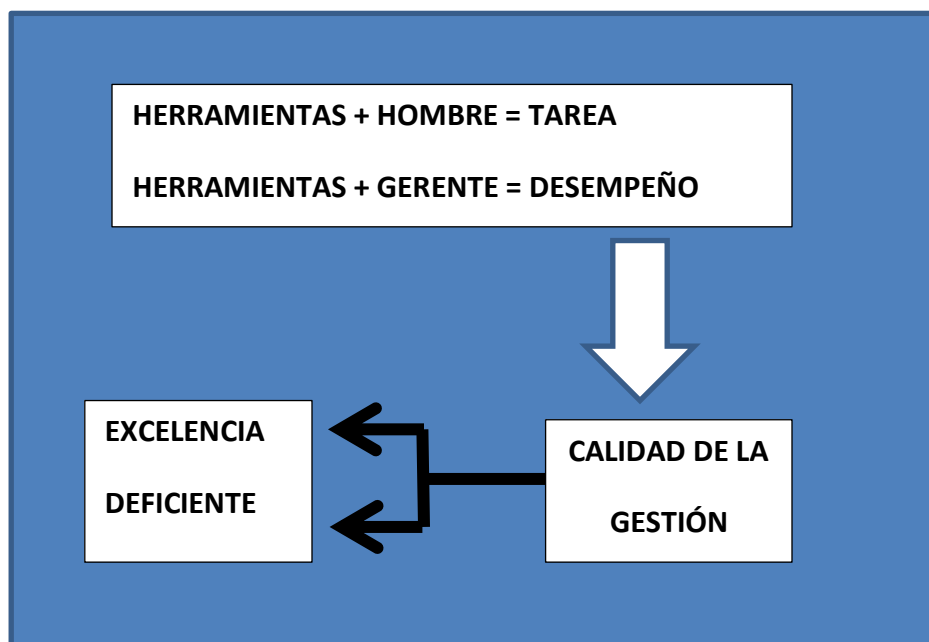
Tal como lo señala Peters and Waterman (1988), los cambios que han dado las empresas más exitosas del mundo permiten:

- Sesgo hacia la acción
- Cercanía al consumidor
- Productividad a través de la gente
- Empuje mediante valores
- Quedarse cerca del negocio que se conoce mejor
- Diseño organizativo simple. Staff económico
- Propiedades de flexibilidad y firmeza simultáneamente logradas

2.2.5.2. Indicadores de gestión y gerencia

La planificación estratégica es una herramienta, que como toda será efectiva en el sentido de quién la utilice (gerente), su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente:

ESQUEMA No. 2 INDICADORES DE GESTIÓN



Fuente: Elaborado por Marciales, A., tomado de Peters and Waterman (1988)

2.2.5.3. Planificación Estratégica

Es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta ópera. El cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados. (Everett Adam, 1977)

La planificación estratégica es un proceso sistemático y organizado, conducido sobre la base de una realidad que permite decidir anticipadamente:

- ¿Qué tipo de esfuerzos de planificación deben hacerse?
- ¿Cuándo y cómo deben realizarse?
- ¿Quién los llevará a cabo?
- ¿Qué se hará con los resultados?

Igualmente, como el proceso, es continua, específicamente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que el entorno o medio ambiente donde se desenvuelve la empresa, no es estático, es decir cambiante.

2.2.5.3.1. Objetivos de la Planificación Estratégica

A continuación se mencionan los objetivos de la planificación estratégica, que son importantes para establecer los planes a lograr los objetivos y misión de la empresa:

1. Conseguir una ventaja competitiva: diferencia positiva, en la medida de lo posible, no imitable y mantenerla respecto a los demás competidores.
2. Adaptación al medio ambiente.
3. Identificación de opciones para aprovechar oportunidades/reducir los riesgos.
4. Utilización óptima de los recursos.
5. Lograr la gestión estratégica abandone la rigidez de los planes corporativos y una mayor flexibilidad: preparación y adaptación al cambio deben ser considerados como un elemento clave en unos entornos cada vez más difíciles, turbulentos y cambiantes.

6. La planificación estratégica se diferencia de la simple planificación: eleva el nivel en el cual se formuló, pasando de una planificación departamental realizada por los empleados, a una planificación que involucra a los directivos y el Top Management, en el diseño y formulación de la estrategia genérica o de la organización.
7. Consecución de metas.
8. Agregación de valor a la empresa.

2.2.5.3.2. Importancia de la Planificación Estratégica

Definiendo la misión de las empresas en términos específicos, le es más básico imprimirles dirección y propósito, y por tanto, estas funcionan mejor a los cambios ambientales.

Entre los aspectos que hacen importe la Planificación Estratégica se encuentra:

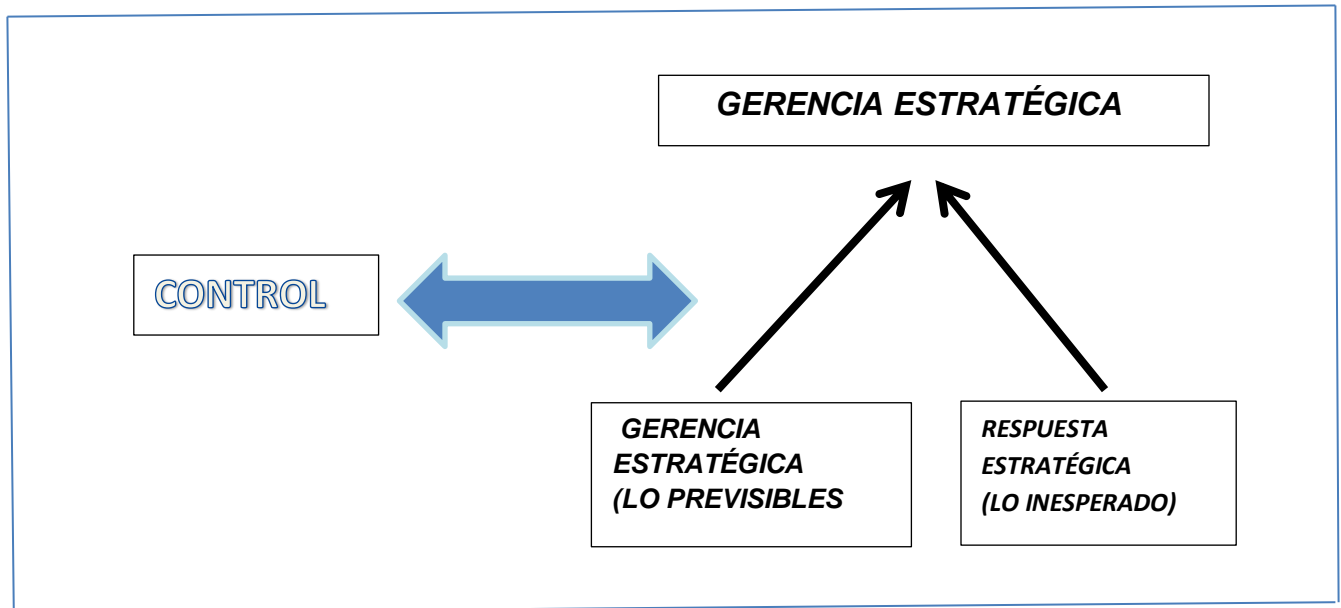
- Aceleración del cambio tecnológico.
- La creciente complejidad de la actividad gerencial.
- Creciente complejidad del ambiente externo.
- Un intervalo mayor entre sus resultados futuros,

2.2.5.3.3. Gerencia Estratégica y Planificación Estratégica

Gerencia Estratégica es un proceso donde la organización planifica con claridad lo que desea lograr y utilizar estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, respondiendo rápidamente, con opciones flexibles a los problemas que impactan la empresa. Todo con el fin de tener éxito creando el futuro y agregando valor.

La Gerencia Estratégica tiene dos pilares fundamentales: la planificación estratégica (lo previsible), asociado con el control gerencial y la respuesta estratégica (lo inesperado), tal como se expone en la figura siguiente:

ESQUEMA NO. 3 GERENCIA ESTRATÉGICA



Fuente: Elaborado por Marciales, A., tomado de Peters and Waterman (1988)

Existen claras diferencias entre planificación estratégica y gerencia estratégica a continuación se presente un gráfico con las diferencias:

ESQUEMA No. 4 DIFERENCIAS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GERENCIA ESTRATÉGICA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	GERENCIA ESTRATÉGICA
Exploración exhaustiva en el análisis del ambiente.	Mucha creatividad e innovación en la revisión del ambiente.
Pensar en el futuro.	Crear el futuro.
Anticiparse a los cambios. Evolución de opciones estratégicas.	Responder rápidamente, con las opciones flexibles.
Integración de planes estratégicos de negocios, de forma tao que el desempeño total sea mayor que la suma de sus partes.	El plan estratégico es la expansión del pensar empresarial de los distintos niveles de la jerarquía organizacional.

Fuente: Elaborado por Marciales, A., tomado de Peters and Waterman (1988)

2.2.5.4. Control y Gestión

Para controlar, primero hay que definir que es gestión y después ver de la forma como se puede controlar la gestión.

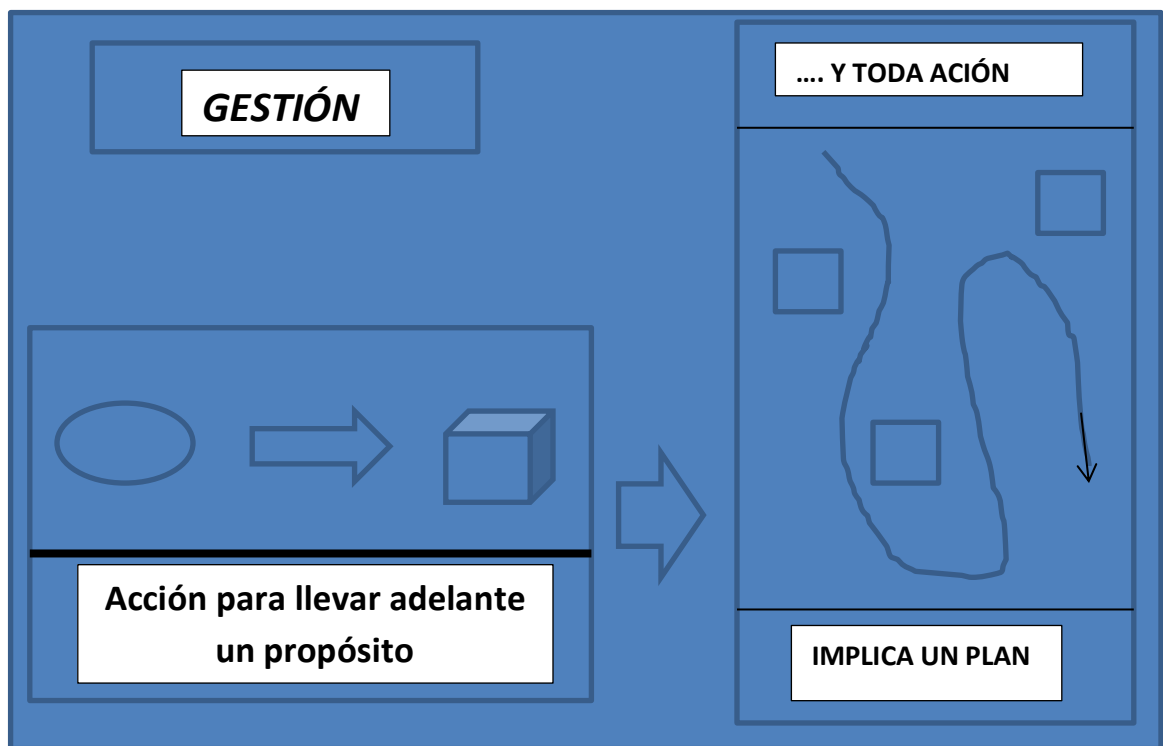
Gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que en un ente se cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente.

La gestión empresarias, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, organización, dirección y control eficiente de las organizaciones

y de las otras actividades que se realizan en la empresa. Mientras que el control es una actividad que forma parte de la vida cotidiana, del ser humano, conscientemente o no.

Se puede visualizar la gestión empresarial a través de siguiente gráfico, donde se representan todas las acciones que se llevan a cabo en el logro de los objetivos según el plan realizado.

ESQUEMA No. 5 GESTIÓN EMPRESARIAL



Fuente: Elaborado por Marciales, A., tomado de Peters and Waterman (1988)

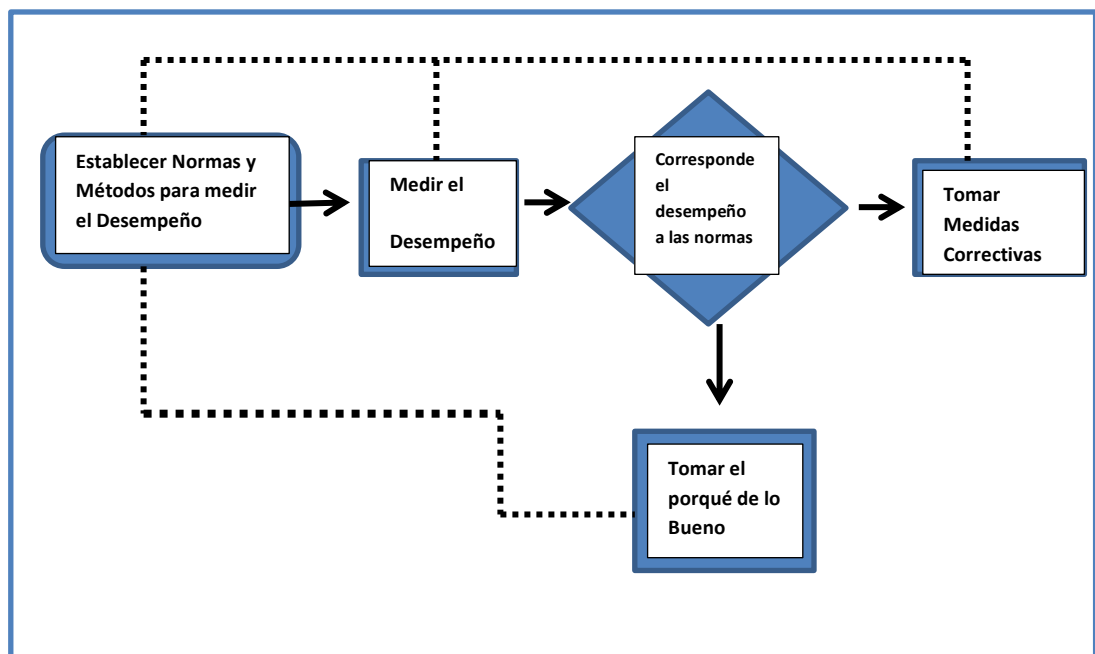
Es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación y, por tanto, apunta al futuro. El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado.

2.2.5.4.1. El proceso de control

Desde el punto de vista administrativo o gerencial, que es el campo de interés, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan.

A continuación se presenta gráficamente el proceso de control en el cual se visualiza como está conformado este proceso, para ello se toma como referencia a Peter and Waterman (1988).

ESQUEMA No. 6 PROCESO DE CONTROL



Fuente: Elaborado por Marciales A. (2012)

De acuerdo con el Grafico anterior se puede observar los pasos para el proceso de control, lo que nos lleva a definir la importancia del mismo por si este no existe cambio, no corrigen los errores, debe ser oportuno y concurrente. Debe existir un equilibrio entre el control organizacional y la libertad individual, todo ajustado a la empresa. Cuando el control es excesivo o ninguno es perjudicial a la organización.

2.2.5.4.2. Control de Gestión

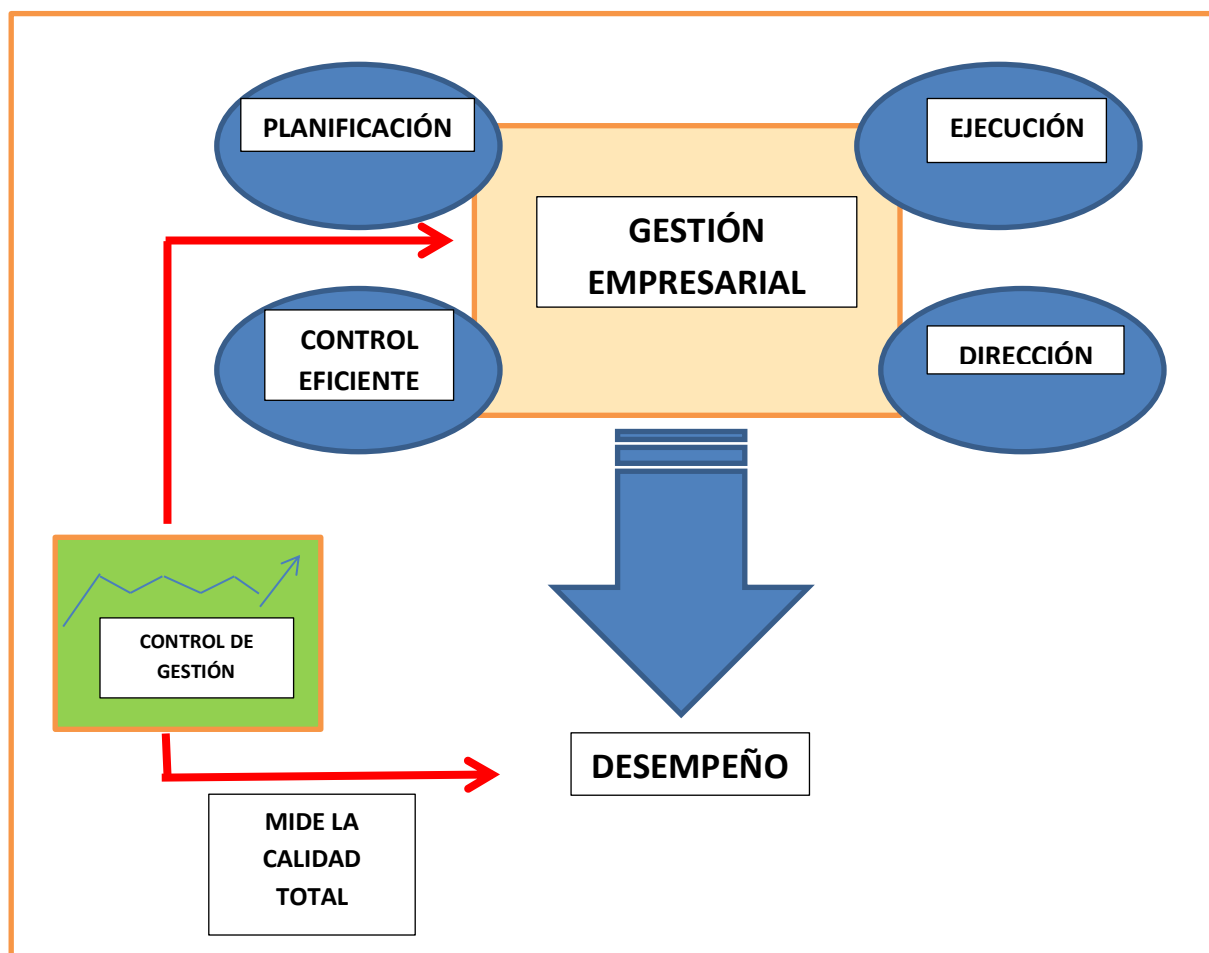
Es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia. El control de gestión es la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere en ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone.

El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución u dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores. En este orden de ideas el proceso de control de gestión aplicado a la Gestión Empresarial, presenta las siguientes características: aceptación por los miembros de la organización, exactitud, oportunidad, concentración en puntos estratégicos de control, objetividad y claridad, flexibilidad, centrarse en las zonas primordiales de desempeño y coordinación con la corriente de trabajo.

Zonas primordiales de desempeño son aquellos aspectos de la unidad o de la organización que deben funcionar bien para que el todo el desempeño sea eficazmente. Los puntos estratégicos de control son los puntos críticos donde debe verificarse la comprobación o la recolección de información, esto reduce la incertidumbre.

A continuación se presenta el grafico Proceso Administrativo aplicado a la Gestión Empresarial para visualizar todas las funciones del proceso y su relación con el control de gestión y el desempeño.

ESQUEMA No. 7 PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA GESTIÓN EMPRESARIAL



Fuente: Elaborado por Marciales A. (2012), tomado de Peters and Waterman

2.2.5.5. Evaluación de 360 Grados

2.2.5.5.1. Propósito

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se

desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de fuentes de error. (Herra, S. y Rodríguez, N., 1999)

¿A quién evaluar?, los ejecutivos se asombran cuando se les da a conocer que su estilo de gerencia o sus habilidades de liderazgo no generan impacto positivo. Puede resultar tentador construir una mejor área de producción o mudarse a un área con menores costos, las empresas están empezando a sentir el impacto en la línea al no tener supervisores y gerentes que conduzcan efectivamente a la gente y a la Organización.

Algunos empresarios comienzan por fin a descubrir que su organización está advirtiéndoles que la competencia más grande que existe hoy en día en el mundo es la de la gente que conduce a aquellos que producen el resultado final. (Parra, M., 2002)

Con la finalidad de obtener un mayor impacto y ganar credibilidad, las empresas hacen bien en evaluar a sus directivos. Las personas con posiciones gerenciales sin personal a cargo, la gente de los diversos departamentos, así como los grupos de soporte son candidatos viables para la aplicación de la evaluación de 360 grados.

La pregunta es: *¿el desempeño de esta persona, es importante para la efectividad de su labor o de su tarea?* La respuesta es sí, de inmediato hay que utilizar esta metodología (Zúñiga, A., 2006)

La consecuencia de ello llevará al empresario a generar un abierto y proactivo interés por conocer el nivel de opinión, percepción y desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la Empresa, comenzando por aquellos ubicados en áreas con debilidades notorias (Zúñiga, A., 2006)

Una vez que se ha decidido a quiénes evaluar, se precisa asegurar la confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den estar

retroalimentándose. Los participantes además deben autoevaluarse, y el jefe o supervisor directo, líder del equipo estarán incluidos.

Cuando se seleccione a los usuarios, grupos de soporte, empleados y miembros del equipo, hay que asegurar al menos cuatro personas de cada uno de estos grupos, esto asegura la confidencialidad y una visión más enriquecedora del participante.

Los formularios completos deben ser devueltos directamente al consultor que está llevando adelante el estudio, esto puede causar desconfianza en cuanto al uso que se le dará al mismo, por ello es importante definir el procedimiento a seguir, así como brindar una abierta y clara información sobre el curso de acción a nivel de los involucrados, quienes satisfechos con el manejo de la metodología ofrecerán comentarios favorables al resto de las personas. (Zúñiga, A., 2006)

Las persona reciba la retroalimentación, serás la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno. Los resultados deben identificar asuntos de importancia, así como las fortalezas y necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que está incluida en el cuestionario, de esta forma los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinen el informe con más detalle.

En concreto, la evaluación de 360 grados es un medio que recoge información trascendente, obtenida de los propios evaluados. De los jefes o supervisores, los subordinados, los colegas y aún de los clientes, ofreciendo una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual nos permite ver en donde se necesita hacer algo para mejorar.

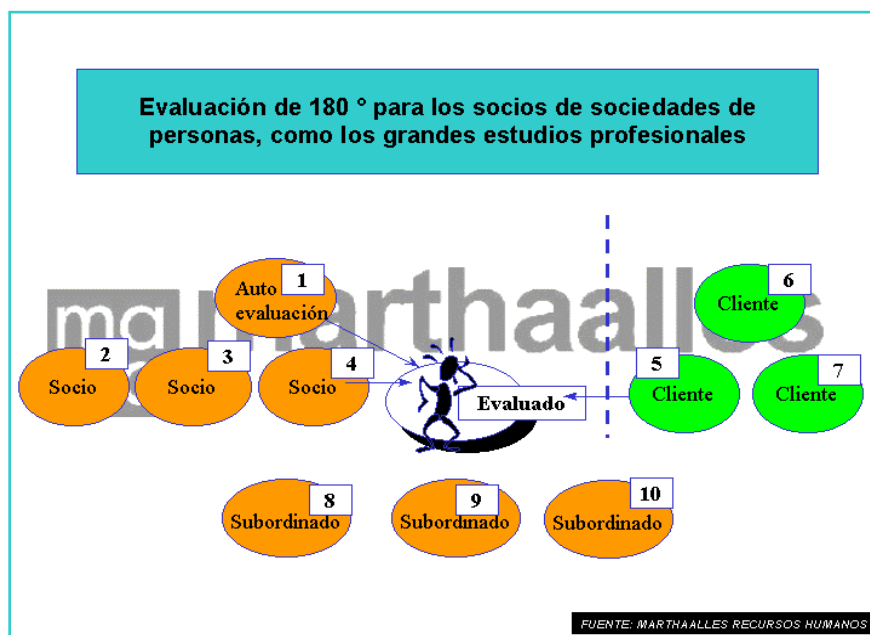
2.2.5.5.1. Ventajas

Para Para y Zúñiga (2006) las ventajas que presenta la evaluación de 360 grados son: 1) El sistema es más amplio en el sentido de que las respuestas se recolectan desde variadas aristas; 2) Complementa la iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos; 3) Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, de una sola; 4) La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

2.2.5.5.2. Evaluación de 180 grados

La evaluación de 180 grados aplicada a las organizaciones puede responder a un esquema como se muestra en el gráfico siguiente:

ESQUEMA No. 8 EVALUACIÓN DE 180 GRADOS



Fuente: Martha Alles. (2002) Recursos Humano (En línea)

Hay una cierta tendencia a pensar que aquel que ha accedido a la categoría de socio en un estudio profesional ya o tiene cosa alguna para mejorar. Demás está decir que esto es una falacia, si bien es cierto que muchos de ellos tienen un alto nivel técnico en su especialidad, también es igualmente cierto que muchos deben mejorar otras competencias. Esto es absolutamente posible ya que hace unos años, cuando estos socios fueron júnior, en estos mismos grandes estudios no se seleccionaba a los ingresantes por competencias y aún hoy algunas grandes firmas, empresas ni instituciones de diferentes índoles (educativas no lo aplican) no lo hacen aún.

Por lo tanto, no es en detrimento de los valores personales de los socios, gerentes o directores de universidades la aplicación de una evaluación de 180 grados e igualmente no es un detrimento de su valía si de la misma surge que deba mejorar una competencia u otra, reconocerlo es no sólo un desafío sino una oportunidad de crecimiento personal. Otra variante es, incluir a los clientes en las evaluaciones de 180 grados, no sólo para los socios de estas grandes formas, sino también para colaboradores, al menos, para los responsables de las distintas cuentas.

¿Quiénes participan como evaluadores?, en primer lugar deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder evaluar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las evaluaciones realizadas por los observadores (evaluadores).

2.2.5.5.3. Posibles evaluadores

Los posibles evaluadores son clientes, empleados, miembros del equipo, supervisores, gerentes, socios y el papel de la empresa., a continuación se presenta una breve descripción de cada uno para tener claro el rol e importancia que tienen en el proceso de evaluación.

1. Clientes: este proceso da el chance a los clientes internos y externos de tener voz y voto en la técnica de evaluación.
2. Empleados: participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras garantizando su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio a usar para juzgar su performance.
3. Miembros del equipo: es muy importante ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
4. Supervisores: el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o más el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.
5. Gerentes: le permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada gerente puede darle, a su vez, la utilización que considere más efectiva.
6. Socios: para las empresas que desean mejorar las competencias de sus empleados y profesionales, cada socio podrá elegir entre sus pares cuáles serán sus evaluadores.
7. El papel de la empresa: las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información le marca fortalezas y debilidades, y les permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento. (Allen, M., 2002)

2.3. Bases Legales

De la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se toma el Título III de Los Deberes, Derechos Humanos y Garantías y Capítulo VI de los Derechos Culturales y Educativos de los venezolanos, donde los artículos del 98 al 111 se refieren a los derechos de los venezolanos a recibir la educación, cultura, de forma que a todos los niveles le llegue de forma gratuita tomando en cuenta la creatividad, tecnología e igualmente la libertad para la creación de la cultura, divulgación de la obra creativa, científica y humanística. El estado reconocerá y protegerá el derecho a la propiedad intelectual sobre las obras científicas, literarias, artísticas, invenciones, innovaciones, etc.

2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, promulgada según Gaceta Oficial N° 5.908 Extraordinario de fecha 19 de febrero de 2009.

De la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se tomó el Título III de Los Deberes, Derechos Humanos y Garantías y Capítulo VI de los Derechos Culturales y Educativos de los venezolanos, donde los artículos del 98 al 111 que se refieren a los derechos de los venezolanos a recibir la educación, cultura, de forma que a todos los niveles les llegue de forma gratuita.

Tomando en cuenta la creatividad, tecnología e igualmente la libertad para la creación de la cultura, divulgación de la obra creativa, científica humanística. El estado reconocerá protegerá el derecho la propiedad intelectual sobre las obra científicas, literarias, artísticas, invenciones, innovaciones.

TITULO III

DE LOS DEBERES, DERECHOS HUMANOS Y GARANTIAS

CAPÍTULO VI

De los Derechos Culturales y Educativo

Artículo 98.

La creación cultural es libre. Esta libertad comprende el derecho a la inversión, producción y divulgación de la obra creativa, científica, tecnológica y humanística, incluyendo la protección legal de los derechos del autor o de la autora sobre sus obras. El Estado reconocerá y protegerá la propiedad intelectual sobre las obras científicas, literarias y artísticas, invenciones, innovaciones, denominaciones, patentes, marcas y lemas de acuerdo con las condiciones y excepciones que establezca la ley y los tratados internacionales suscritos y ratificados por la República en esta materia.

Artículo 99.

Los valores de la cultura constituyen un bien irrenunciable del pueblo venezolano y un derecho fundamental que el Estado fomentará y garantizará, procurando las condiciones, instrumentos legales, medios y presupuestos necesarios. Se reconoce la autonomía de la administración cultural pública en los términos que establezca la ley. El Estado garantizará la protección y preservación, enriquecimiento, conservación y restauración del patrimonio cultural, tangible e intangible, y la memoria histórica de la Nación. Los bienes que constituyen el patrimonio cultural de la Nación son inalienables, imprescriptibles e inembargables. La ley establecerá las penas y sanciones para los daños causados a estos bienes.

Artículo 100.

Las culturas populares constituyen de la venezolanidad gozan de atención especial, reconociéndose y respetándose la interculturalidad bajo el principio de igualdad de las culturas. La ley establecerá incentivos y estímulos para las personas, instituciones y comunidades que promuevan,

apoyen, desarrollen o financien planes, programas y actividades culturales en el país, así como la cultura venezolana en el exterior. El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras culturales su incorporación al sistema social que les permita una vida digna, reconociendo las particularidades del quehacer cultural, de conformidad con la ley.

Artículo 101.

El Estado garantizará la emisión, recepción y circulación de la información. Los medios de comunicación tienen el deber de coadyuvar a la difusión de los valores de la tradición popular y la obra de los artistas, escritores, escritoras, compositores, compositoras, cineastas, científicos, científicas y demás creadores y creadoras culturales del país. Los medios televisivos deberán incorporar subtítulos y traducción a la lengua de señas venezolanas, para las personas con problemas auditivos. La ley establecerá los términos y modalidades de estas obligaciones.

Artículo 102.

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento de conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

Artículo 103.

Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde la maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo. Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva.

Artículo 104.

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evacuación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

Artículo 105.

La ley determinará las profesiones que requieren título y las condiciones que deben cumplirse para ejercerlas, incluyendo la colegiación.

Artículo 106.

Toda persona natural o jurídica, previa demostración de su capacidad, cuando cumpla de manera permanente con los requisitos éticos, académicos, científicos, económicos, de infraestructura y los demás que la ley establezca, puede fundar y mantener instituciones educativas privadas bajo la estricta inspección y vigilancia del Estado, previa aceptación de éste.

Artículo 107.

La educación ambiental es obligatoria en los niveles y modalidades del sistema educativo, así como también en la educación ciudadana no formal. Es de obligatorio cumplimiento en las instituciones públicas y privadas, hasta el ciclo diversificado, la enseñanza de la lengua castellana, la historia y la geografía de Venezuela, así como los principios del ideario bolivariano.

Artículo 108.

Los medios de comunicación social, públicos y privados, deben contribuir a la formación ciudadana. El Estado garantizará servicios públicos de radio, televisión y redes de bibliotecas y de informática, con el fin de permitir el acceso universal a la información. Los centros educativos deben incorporar el conocimiento y aplicación de las nuevas tecnologías, de sus innovaciones, según los requisitos que establezca la ley.

Artículo 109.

El Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes, egresados y egresadas de la comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficio espiritual y material de la Nación. Las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el control y vigilancia que a tales efectos establezca la ley. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. Se establece la inviolabilidad del recinto universitario.

Las universidades nacionales experimentales alcanzarán su autonomía de conformidad con la ley.

Artículo 110.

El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para los mismos. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía.

Artículo 111.

Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividad que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El Estado asumirá el deporte y la recreación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos para su promoción. La educación física y el deporte cumplen un papel fundamental en la formación integral de la niñez y adolescencia. Su enseñanza es obligatoria en todos los niveles de la educación pública y privada hasta el ciclo diversificado, con las excepciones que establezca la ley. El Estado garantizará la atención integral de los y las deportistas sin discriminación alguna, así como el apoyo al deporte de alta competencia y la evaluación y regulación de las entidades deportivas del sector público y del privado, de conformidad con la ley.

La ley establecerá incentivos y estímulos a las personas, instituciones y comunidades que promuevan a los y las atletas y desarrollen o financien planes, programas y actividades deportivas en el país.

2.3.2. Ley de Universidades

Ley de Universidades de la República de Venezuela, promulgada según Gaceta Oficial Número 1.429 Extraordinaria de fecha 8 de septiembre de 1970.

Se hace referencia a los Artículos de la Ley de Universidades que está relacionados con las Universidades Privadas, donde se relacionan su funcionamiento y las atribuciones que les corresponden.

Del Artículo 173 hasta el 180 inclusive, habla de su funcionamiento y las atribuciones del Consejo Universitarios, las Facultades, Personal Directivo, Docentes y Administradores.

Del Artículo 181 hasta 183 se refieren al régimen de la enseñanza y de los exámenes se aplicarán a la Universidades Privadas, igualmente hablan de los títulos y certificados que expiden las Universidades Privadas sólo producirán efectos legales al ser refrendados por el Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio de Educación Superior.

Los artículos del 184 al 186 corresponden lo que dispone el Ejecutivo Nacional reglamentando la presente Ley y dictará las disposiciones transitorias que sean necesarias para su aplicación, sin perjuicio de las atribuciones que se confieren al Consejo Nacional de Universidades y a las Universidades Nacionales para dictar reglamentos de índole interna y el Consejo Universitario determinará la organización del personal administrativo y el funcionamiento de los servicios correspondientes, de acuerdo con el Reglamento respectivo.

TITULO IV

De las Universidades Privad

Artículo 173

El Ejecutivo Nacional, previa la opinión favorable del Consejo Nacional de Universidades, podrá autorizar, mediante Decreto y en cada caso, el funcionamiento de Universidades fundadas por personas naturales o jurídicas de carácter privado.

Artículo 174

A los fines de la autorización del Ejecutivo Nacional, él o los promotores de toda Universidad Privada elevarán solicitud al Ministerio de Educación y acompañarán los siguientes documentos:

- a) Copia certificada del título jurídico por el cual se crea la Universidad;
- b) Proyecto del Estatuto Orgánico.

Artículo 175

Autorizado el funcionamiento por el Ejecutivo Nacional, las Universidades Privadas adquirirán la personalidad jurídica con la protocolización en la Oficina Subalterna de Registro del lugar donde funcionará, de la solicitud al Ministerio de Educación los correspondientes documentos determinados en el artículo anterior, y la autorización del Ejecutivo Nacional.

Artículo 176

Cuando por testamento se haya dispuesto la creación de una Universidad, el Ministerio Público podrá gestionar la autorización para su funcionamiento, de oficio o bien a solicitud del Ministerio de Educación.

Artículo 177

Las Universidades Privadas tendrán un personal directivo similar al asignado por la presente Ley a las Universidades Nacionales, el cual deberá llenar los requisitos exigidos en los artículos 28, 64 y 72.

Artículo 178

El personal docente y de investigación de las Universidades Privadas, deberán llenar las condiciones establecidas en el artículo 85 de la presente Ley.

Artículo 179

Las Universidades Privadas y sus organismos tendrán la misma estructura académica que la de las Universidades Nacionales, salvo en lo establecido en esta Ley y lo que reglamente el Consejo Nacional de Universidades.

Artículo 180

En las Universidades Privadas sólo podrán funcionar las Facultades que apruebe el Consejo Nacional de Universidades. La modificación de dichas Facultades, o de cualquiera Escuela o Instituto, deberá ser autorizada previamente por el mismo Consejo. Se requiere un mínimo de tres Facultades no afines para la existencia legal de una Universidad Privada.

Artículo 181

Las disposiciones de la presente Ley relativas al régimen de la enseñanza y de los exámenes se aplicarán a las Universidades Privadas.

Artículo 182

Los títulos y certificados que expidan las Universidades Privadas sólo producirán efectos legales al ser refrendados por el Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio de Educación. Será de la exclusiva competencia de las Universidades Nacionales lo relativo a la reválida de los títulos universitarios extranjeros y a las equivalencias de estudios universitarios y de educación superior.

Artículo 183

El Estado ejercerá la inspección de las Universidades Privadas en la forma que al efecto disponga el Ejecutivo Nacional, el cual podrá revocar la autorización de cualquier Universidad Privada, o suspender su

funcionamiento o el de cualquiera de sus dependencias cuando en ella no se cumplan las disposiciones legales o reglamentarias que les sean aplicables.

Parágrafo Único:

Los interesados podrán apelar de esta decisión para ante la Corte Federal en un plazo de diez días contados a partir de la fecha de publicación oficial de la resolución del Ejecutivo Nacional.

TITULO V

Disposiciones Transitorias y Finales

CAPITULO I

Disposición Transitoria

Artículo 184

A los fines del cumplimiento de la presente Ley:

1. En un lapso no mayor de tres meses contados a partir de la promulgación de esta Ley, deberán elegirse los representantes de los Profesores y de los estudiantes; y se harán las designaciones que deben realizar el Congreso Nacional o la Comisión Delegada y el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas para integrar el Consejo Nacional de Universidades.

2. El Consejo Nacional de Universidades se instalará con la mitad más uno de sus integrantes a la mayor brevedad.

3. Mientras se constituye el Consejo Nacional de Universidades, de acuerdo con lo dispuesto en el numeral anterior, ejercerá sus funciones un Consejo Nacional de Universidades Provisorio integrado en la siguiente forma:

El Ministro de Educación, quien lo presidirá; los Rectores de las Universidades Nacionales que tienen su asiento en la capital de la República; un Rector de una Universidad Privada, designado por los Rectores de las Universidades Privadas que funcionan en el país; cuatro profesores universitarios designados por el Congreso Nacional o la Comisión Delegada,

y los cuales deberán llenar las mismas condiciones que la Ley exige para ser Rector; y el Presidente de la Federación de Centros Universitarios de la Universidad Nacional no Experimental con sede en Caracas.

CAPITULO II

Disposiciones Finales

Artículo 185

El Ejecutivo Nacional reglamentará la presente Ley y dictará las disposiciones transitorias que sean necesarias para su aplicación, sin perjuicio de las atribuciones que se confieren al Consejo Nacional de Universidades y a las Universidades Nacionales para dictar reglamentos de índole interna.

Artículo 186

El Consejo Universitario determinará la organización del personal administrativo y el funcionamiento de los servicios correspondientes, de acuerdo con el Reglamento respectivo

2.4. Glosario

Administración: Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr los objetivos efectivamente.

Administración como ciencia: Conocimiento organizado (conceptos, teoría, principios y técnicas) en que se sustenta la práctica de la administración; la ciencia explica sistemáticamente los fenómenos de la administración, como lo hace en cualquier otro campo.

Ambiente ético: Ambiente de los administradores que se relaciona con los grupos de estándares de conducta socialmente aceptados.

Ascenso: Cambio dentro de la organización a un puesto más alto que tiene mayores responsabilidades y que por lo general, requiere de habilidades y conocimientos más avanzados que en el puesto anterior. Normalmente el ascenso trae consigo una mayor posición y un aumento en remuneración.

Autoridad funcional: Derecho que se delega en una persona o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos, relacionados con actividades que lleva a cabo personal de otros departamentos.

Autoridad organizacional: Grado de libertad de acción en los puestos organizacionales que le confiere a las personas que los ocupan el derecho de usar su criterio al tomar decisiones.

Autoridad, paridad con la responsabilidad: Principio que sostiene que la responsabilidad por la acción no debe ser mayor ni menor que la autoridad delegada. La autoridad es el poder discrecional para ejecutar tareas y la

responsabilidad es la obligación que se le debe a quien realizó la delegación para que estas actividades se cumplan.

Capacitación gerencial: Creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y dominio que tenga una persona en materia administrativa.

Competencias: Son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

Competencias laborales: Se entienden como las actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrado al saber ser, el saber hacer y el saber conocer.

Conocimientos prácticos de los gerentes: Conocimientos gerenciales aplicados eficazmente y eficientemente en la práctica; incluyendo conocimientos tanto de las ciencias que sustentan la administración como de la habilidad para aplicarlas a las realidades.

Control: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlos.

Control del desempeño global: Control diseñado para medir el desempeño total de una empresa, de una división integral de la misma o un proyecto o programa importante.

Coordinación: Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.

Delegación de autoridad, proceso de: Determinación de los resultados esperados de un subordinado, asignación de tareas, delegación de autoridad para cumplir éstas y atribuciones de responsabilidad por el logro de las mismas.

Delegación de autoridad: Investir de autoridad a un subordinado para que tomo decisiones.

Desarrollo Organizacional (DO): Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas.

Dirección: Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

Diseño de trabajo: Estructuración de un trabajo en términos del contenido, función y relaciones. Puede concentrarse en puestos individuales o en grupos de trabajo.

Eficacia: Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

Eficacia: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Efectivo: Para ser efectivo, hay que tener eficiencia más eficacia. La suma de ellas nos lleva a ser efectivo lo cual es un elemento muy deseable para quien se considere profesional. . La importancia de esta palabra es fundamental para cumplir con los plazos (no asumir más trabajos de los que podemos hacer).

Elaboración: Tendencias de un sistema abierto, y de un sistema social en particular, a ampliar su fronteras o crear un nuevo supra-sistema con fronteras más extensas.

Estrategia: Determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recurso necesarios para lograr estos propósitos.

Ética: Sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación; disciplina que trata del bien y del mal, de lo correcto o incorrecto.

Evaluación administrativa: Evaluación del desempeño de los administradores en sus puestos.

Evaluación gerencial: Evaluación del desempeño de los gerentes en sus puestos, preferentemente en relación con la determinación y logro de objetivos verificables y su actuación como gerentes.

Evaluación de rasgos: Evaluación de las personas, tanto si se trata de administradores, sobre la base de rasgos de su personalidad y características orientadas hacia el trabajo.

Factores de higiene en la motivación: Teoría del psicólogo Herzberg según la cual ciertas necesidades humanas motivan y otras sólo causan

insatisfacción si no se cubren; dicho en otra forma, la satisfacción de la segunda clase de necesidades es un factor de “mantenimiento” o de “higiene”; éstos son factores en una situación laboral como el salario, la política y la administración de la compañía, la calidad de la supervisión, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, el estatus y la seguridad social.

Funciones de los gerentes: Planeación, Organización, Ejecución (Asesoría), Dirección y Control. Conocidas como el Proceso Administrativo y sus funciones fundamentales.

Gerentes: Aquellos que asumen las tareas y funciones de la administración, en cualquier nivel y cualquier tipo de empresa.

Gerentes; metas de los: Establecer y mantener un ambiente tal que los individuos contribuyen a la obtención de los objetivos del grupo con un costo mínimo (ya se trate de dinero, tiempo, esfuerzo, materiales incomodidad o insatisfacción) para crear una plusvalía, o “utilidades”.

Gerentes, tareas de: El diseño y mantenimiento de un ambiente para el desempeño eficaz y eficiencia de los individuos que trabajan juntos en grupos para realizar misiones y objetivos seleccionados de antemano.

Integración de personal o Recursos Humanos: Ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización con personas competentes. Esto se hace la 1) definir los requerimientos de la fuerza laboral, 2) inventariar a las personas disponibles, 3) reclutar, 4) seleccionar candidatos para los puestos, 5) asignar a los candidatos, 6) ascenderlos, 7) evaluarlos, 8) planificar su carrera, 9) compensarlos y 10) capacitar o desarrollar al personal.

Inventario administrativo: Técnica, usualmente mediante una gráfica, con que los gerentes de una empresa son clasificados como susceptibles de ser ascendidos ahora, de ser ascendidos en un año, como empleados con potencial para la promoción futura, como personas de desempeño satisfactorio pero que no merecen ascensos o como empleados a quienes se debería despedir. Otro término para “gráfica de inventarios” es “gráfico de remplazos administrativos”.

Jerarquía de necesidades: Teoría de psicólogo Abraham Maslow según la cual las necesidades humanas básicas existen en un orden ascendente de importancia (fisiológicas, de seguridad, de afiliación o aceptación, de estimación y de autorrealización) y que, una vez satisfecha de una necesidad de nivel inferior, las acciones que la suscitan dejan de representar una motivación.

Liderazgo, definición del: La influencia, o el arte y el proceso de influir en los seres humanos para que se esfuercen de modo voluntario y entusiasta en la consecución de los objetivos del grupo.

Línea: Relación de autoridad en puestos organizacionales donde una persona (administrador) tiene la responsabilidad de las actividades de otra persona (el subordinado). Comúnmente, aunque en forma errónea, se le concibe como un departamento o persona y no como una relación; también es común, aunque inexacto, que se piense en los departamentos importantes de una empresa que se cree son los que más contribuyen al logro de sus objetivos, como son la comercialización y la producción en una compañía industrial.

Misión o propósito: Función o tarea básica de una empresa o dependencia o de alguno de sus departamentos.

Motivadores: Fuerzas que inducen a las personas a actuar o realizar algo; fuerzas que influyen sobre la conducta humana.

Objetivos: Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

Organización: Concepto utilizado en diversas formas, como por ejemplo 1) sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación, 2) la empresa en sí misma, 3) cooperación de dos o más personas, 4) la conducta de los integrantes de un grupo y 5) la estructura intencional de papeles en una empresa “formalmente organizada”.

Organizar: Establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización.

Planeación o planificación: Selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

Planes, tipos de: Propósito o misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

Poder: Capacidad de las personas o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Se pueden identificar varias clases; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

Presupuesto: Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos; programa “convertido en números”.

Principios: Verdad fundamental, o que en un momento determinado se considera como tal, que explica las relaciones entre dos o más grupos de variables, por lo general una independiente y otra dependiente; pueden ser descriptores, que explican lo que ocurrirá, o perceptivos (o normativos), que señalan lo que deben hacer una persona; en este último caso reflejan alguna escala de valores, como la eficiencia y, por consiguiente, implican criterios de valor.

Procedimientos: Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

Proceso de control: En administración, el proceso básico implica: 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño con los estándares y 3) corregir desviaciones indeseables.

Reglas: Normas que dictan la acción o la abstención, pero que no permiten la discrecionalidad; por ejemplo, “definitivamente, no fumar”.

Responsabilidad: Obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados esperados.

Responsabilidad social de los administradores: Responsabilidad de los ejecutivos al llevar a cabo sus misiones aprobadas socialmente, de ser sensibles, congruentes e interactuar y vivir con las fuerzas y los elementos de su ambiente social.

Supervisores: Igual que gerentes, pero por lo general este nombre se aplica a gerentes del nivel inferior, o de primera línea, de la administración.

Táctica: Planes de acción mediante los cuales se ponen en práctica las estrategias.

Teoría: Agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que forman un marco para un conocimiento más significativo.

Teoría de equidad: Sistema de principios relacionado con los juicios o criterios personales sobre la equidad o justicia de la recompensa que reciben con sus aportaciones (que incluyen factores tales como el esfuerzo, la experiencia y la educación) en comparación con la que reciben otros.

Teoría de la motivación basada en las expectativas: Teoría según la cual las personas serán motivadas por su expectativa de que una acción en particular de su parte conducirá a un resultado deseado.

Teoría X y Teoría Y: Suposición sobre la naturaleza de las personas, según Douglas Mc Gregor. Por ejemplo; la Teoría X sugiere que las personas les desagradan el trabajo y, si pueden, lo evitarán. Por otra parte, la Teoría Y indicaría, por ejemplo, que dedicar esfuerzos físicos y mentales al trabajo es tan natural como jugar o descansar.

Toma de decisiones: Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.

Unidad de mando: Hacer que cada subordinado dependa directamente sólo de un superior. El principio de la unidad de mando únicamente implica que cuanto más dependa una persona de un solo superior, menor será el problema de confusión de las instrucciones y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO REFERENCIAL

3.1 Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación está enmarcado por su estrategia que adopta el investigar, para responder al problema planteado, en un diseño no experimental.

Para Palella Stracuzzi y Martins Pestana (2006): Es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinada o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica sino que se observan las que existen. Las variables independiente ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas (p. 96)

3.2 Tipo y Nivel de la Investigación

3.2.1. Tipo de Investigación

Este se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios por lo tanto esta investigación es de Campo. Según Ramírez (1998) (citado por Palella y Martins, 2006):

Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho. (p. 97)

3.2.2. Nivel de Investigación

El nivel de investigación, tal como lo plantea Arias (1997) se refiere "al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno" (p. 47). Por lo tanto el tipo de investigación a se va a realizar esta determinada en el nivel descriptivo, este hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

De acuerdo a Arias (1997) (citado por Palella y Martins, 2006): "Señala que este nivel de investigación consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento (...) miden de forma independiente las variables." (p. 48 y 102)

3.3 Población y Muestra

Todo estudio, en fase de diseño, implica la determinación del tamaño poblacional y muestra necesario para su ejecución.

3.3.1. Población

Se define tradicionalmente la población como "el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio" (Latorre, Rincón y Arnal, 2003) El individuo, en esta acepción, hace referencia a cada uno de los elementos de lo que se obtiene la información. Los individuos pueden ser personas, objetos o acontecimientos.

Para Buendía, Colàs y Hernández (1998): "Población es un conjunto definido, limitado y accesible del universo que forma el referente para la elección de la muestra. Es el grupo al que se intenta generalizar los resultados". (p. 28)

Para Palella y Martins (2006): "la población de una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a general conclusiones." (p. 115)

La población es un conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación en esta investigación la población son trece (13) personas entre los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas.

3.3.2. Muestra

La muestra representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizaremos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas a la población.

Según Sierra Bravo (1988): A veces "... una muestra puede ofrecer resultados más precisos de una encuesta total, aunque esté afectada del error que resulta de limitar el todo a una parte". (p. 175)

Las muestras presentan evidentes ventajas, respecto del estudio de poblaciones. Con una muestra relativamente reducida en relación a la población, se pueden encuestar grandes poblaciones y núcleos humanos, que de otra manera sería muy difícil o prácticamente imposible investigar, suponen una gran economía en las encuestas y la posibilidad de mayor rapidez en su ejecución.

En el estudio a realizarse la muestra será un muestreo no probalístico accidental como lo define Palella y Martins (2006):

Consiste en no prefijar ningún criterio de selección, excepto el tamaño de la muestra. Por ejemplo, se quiere encuestar a 45 profesores de las universidades privadas venezolanas, para

recabar información vinculada al proceso gerencial en la institución. Una manera de hacerlo puede ser encuestar a los 45 primeros que entren a la universidad. Este procedimiento es práctico, pero la generalización de los resultados puede resultar inadecuada. (p. 124)

Por su parte Hernández (citado por Castro, 2003), expresa que “si la población es menor de cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p.69) por lo antes expuesto la muestra estará conformada por el 100% de la población, que será de trece (13) personas.

3.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

En este capítulo se presentan las técnicas en cuanto a la selección de los de los instrumentos y técnicas de recolección de la información más utilizadas y la forma de describirlos.

Según Aria (2006) la observación es una técnica una que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación pre-establecidos. (p. 69) Los instrumentos pueden ser observación del participante, observación libre y observación estructurada, igualmente pueden utilizarse lista de cotejo o de chequeo.

La entrevista, la encuesta y sus instrumentos para Arias (2006), se definen la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular. (p. 72)

El cuestionario será diseñado con Ocho (8) indicadores con cuarenta y cinco (45) preguntas dicotómicas de acuerdo a los requerimientos del

investigador para desarrollar los objetivos específicos de la investigación. Estas técnicas de recolección de datos, se pueden utilizar donde el investigador establece un formulario.

3.5 Validez del Instrumento:

Se refiere al grado en que el instrumento de recolección de información mida lo que en realidad se desea medir y ésta se determina a través de un procedimiento llamado juicio de expertos donde tres (3) especialistas.

Según Pallella y otros (2006): “la validez se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir.” (p. 172)

El procedimiento se realizó a partir de la entrega de una copia del planteamiento del problema, copia del cuadro de variables y su operacionalización, copia del instrumento y copia de la matriz de validación para cada experto estudie y responde los siguientes aspectos: Coherencia con los objetivos de la investigación, correspondencia entre los ítems con los indicadores establecidos en la operacionalización de las variables, redacción de instrucciones. Los profesores expertos fueron:

Dr. Emelin Graterol, C.I.: 5.003541

Dra. Carla Mena, C.I.: 11.920.792

Msc. Norma Boersner, C.I.: 3.290.544

Este tipo de validez es básico pues hace que el instrumento tenga definido claramente el constructo teórico que pretende medir y que el mismo pueda operacionalizarse mediante indicadores coherentes a partir de los cuales sea posible obtener índices.

3.5 Técnicas e instrumentos para el análisis de los datos:

Para Valarino, Yàber y Cemboraìn (2011): es el registro de la información y se recopilan los datos, se pasa a su análisis e interpretación, para responder a la pregunta de la investigación, todo esto como actividades descritas en cada fase del método a la cual compete realizar análisis de datos.

Analizar significa ordenar, categorizar, fraccionar, descomponer, manipular y resumir datos para responder a las preguntas de investigación (Kerlinger, 1986, p. 237). Interpretar es un proceso posterior al análisis, en el cual se infieren significados a partir del mismo, establecer comparaciones, relaciones entre los datos, con la teoría u otras investigaciones. Técnicas para la proyección de los resultados es proyectar los resultados se utilizan las representaciones: textuales, tabular y gráfica.

Los resultados son el producto final del proceso de investigación, es la sección en la cual se proyectan las informaciones obtenidas por medio de las técnicas e instrumentos de recolección de datos; en algunos casos en un capítulo que por sección correspondientes al número IV, al proyectar los resultados es necesario hacer una breve introducción antes de los mismos, con el objetivo de perfilar o destacar la finalidad de la proyección de estos.

3.6 Sistema de variables:

Las variables representan los elementos o factores que pueden experimentar alteraciones y que a su vez pueden ser objetos de estudios. Salkind, 1999 (citado en Manual de trabajo de grado de la UPEL, 2003), expresa que “una variable es un sustantivo, no adjetivo y representa una clase de resultado que puede asumir más de un valor”

En otras palabras, la variable es una característica con capacidad de asumir distintos valores, ya sea cualitativa o cuantitativamente y adquiere

valores en la investigación cuando pueden ser relacionadas con otras. A continuación se presenta el cuadro de variables:

Cuadro No. A

Identificación y Definición de las Variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Describir la situación actual de los perfiles de competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas.	Situación actual de las competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores	Conceptualización teóricamente de las competencias gerenciales.
Establecer las debilidades y fortalezas en la gestión del talento humano basado en las competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas.	Debilidades y fortalezas en la gestión del talento humano	Se describirán todos los aspectos teóricos y prácticos de las debilidades y fortalezas en la gestión del talento humano basado en las competencias gerenciales.
Determinar el perfil de competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas.	Perfil de competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores	Se determinaran los perfiles de competencias gerenciales según las teorías gerenciales y de competencias.

Fuente: Marciales, A. (2012)

3.6.1. Operacionalización de Variables:

Operacionalización de una variable es el procedimiento por el cual se pasa de variables generales a indicadores, es un proceso de medición que según Lerma, ((citado en Manual de trabajo de grado de la UPEL, 2003), está compuesto por tres fases que se presentan a continuación:

1. Búsqueda de las dimensiones de cada variable: el cual consiste en ubicar el área o las áreas de estudios de manera global.
2. Construir o elaborar los indicadores relacionados con las dimensiones que serán de estudio en las bases teóricas.
3. Obtener información cualitativa o cuantitativa por medio de cada uno de los ítems que conforman el instrumento de recolección de datos.

Para Palella, Metensy Stracurzzi (2006),

La definición operacional prede identificar los elementos y datos empíricos que expresan y especifican el fenómeno en cuestión. La variable se define en términos de las acciones que sirven para medirla. Indica qué hacer para que cualquier investigador pueda observar el fenómeno. (p. 79)

Esta definición operacional asigna significado a una variable describiéndola en términos observables y comprobables para poder identificarla.

Cuadro No. B

Operacionalización de Variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Describir la situación actual de los perfiles de competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas.	Situación actual de las competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores	Planificación Organización Dirección Control Toma de decisiones	Objetivos Gestión Liderazgo Comunicación Toma de decisiones Control	Grupo 1 y 9
Establecer las debilidades y fortalezas en la gestión del talento humano basado e competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas.	Debilidades y fortalezas en la gestión del talento humano	Técnicas Humanas Motivación	Capacidad Delegación Autoridad Relaciones Interpersonales Experiencia Competencias Clasificación	Grupo 2 y 3 7 y 8
Determinar el perfil de competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas.	Perfil de competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores	Personal Profesional Perfil	Competencias Capacidad de liderazgo	Grupo 4, 5 y 6

Fuente: Marciales, A. (2012)

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Situación actual de las competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores de las universidades privadas venezolanas:

Para comprender la situación actual de competencias se presenta la siguiente definición “es el conjunto de comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que lo organización tiene interés en desarrollar o reconocer en sus colaboradores de cara a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa”. (Alamillo y Villamor, citado en Bolívar, C., 2002: 2).

Las competencias profesionales en el ámbito de la Educación Superior se considera como: un conjunto de capacidades para la integración de conocimientos, habilidades y actitudes, en el contexto socio-laboral que le permita a los profesionales: interpretarlo, argumentarlo y proponer soluciones desde una actitud innovadora y creativa en la solución de problemas (Díaz Domínguez, T.).

Es importante para las Universidades Privadas venezolanas tener un sistema de competencias que le permite impulsar la formación como lo refiere Mertens; ya que la educación es la base y juega un papel importantísimo en la gestión de calidad de servicios en todas las organizaciones sin distintivo al área que se especialicen sea producción de bienes o servicios.

Este planteamiento es esencial en las instituciones de formación profesional como lo es la educación básica que tiene un papel esencial e indelegable en la preparación para el trabajo. Las concepciones de formación, clásica, tradicional, la analizan como la transmisión organizada y sistemática de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al trabajador una superación de sus calificaciones personales.

Por lo antes expuesto la situación que presentan las Universidades Privadas venezolanas en la actualidad sobre los perfiles de competencias gerenciales para los Decanos, Directores y Coordinadores no están definidos, solamente se rigen por las funciones que establece la Ley de Universidades.

Los Decanos, Directores y Coordinadores son nombrados por su trayectoria como profesores de acuerdo al tiempo de desempeño en las universidades; es necesario que cumplan con las competencias en el ámbito gerencial y su significación desde una perspectiva psicológica y educativa, en este sentido se destaca que las competencias son:

- Características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.

En este sentido, toma especial relevancia el concepto de gestión de competencias, de Alles (2006) la "Gestión por Competencias, hace referencia

a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan en un desempeño exitoso de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”. (p.29).

Entendida como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos del desempeño en su determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas; es decir, la competencia es la integración entre el “saber”, el “saber hacer”, el “saber ser

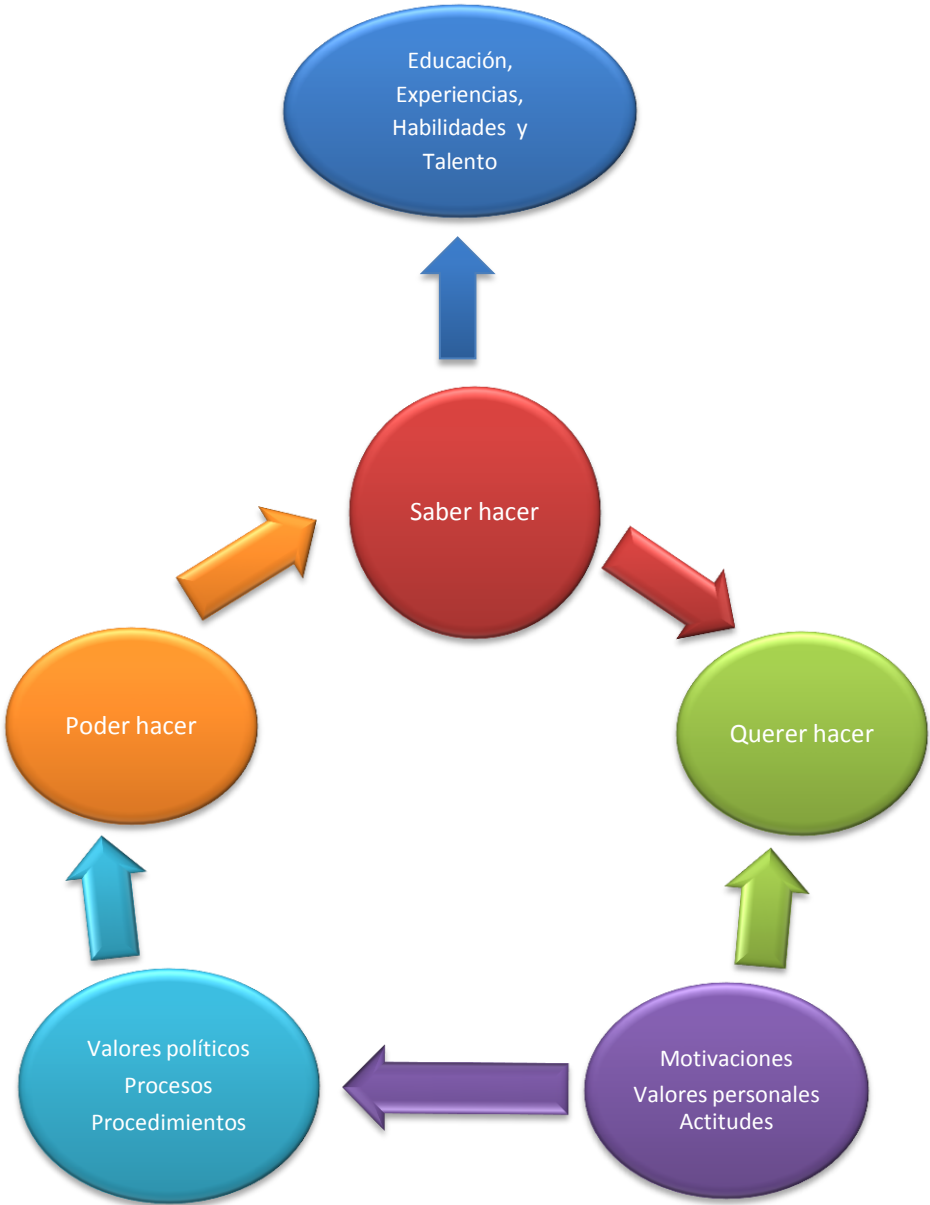
La competencia laboral proporciona información sobre el capital intelectual que portan los individuos, asegura si realmente éstos cumplen con el estándar de calidad establecido por rama, industria o área ocupacional, y determina el nivel de desempeño de la fuerza de trabajo.

Desde una perspectiva amplia y compleja, la formación de competencias no es responsabilidad solamente de las instituciones educativas, sino también de la sociedad, del sector laboral-empresarial, de la familia y de la persona para complementar y sustentar lo mencionado anteriormente el autor Tabón (2010) “Los cinco ejes necesarios para la formar personas idóneas son: 1) Responsabilidad de las instituciones educativas; 2) Responsabilidad social; 3) Responsabilidad del sector la labor-empresarial-económico; 4) Responsabilidad de la familia y 5) Responsabilidad personal.” (p. 16).

Todos los cinco ejes se deben considerar a la hora de la formación el personal administrativo, operativo sino que también el gerencial, siendo el más importante para las organizaciones en el logro de los objetivos y la misión empresarial.

Para una mejor comprensión se presenta el siguiente gráfico con los cinco ejes necesarios de la formación por competencias:

GRAFICO A: LOS CINCO EJES DE LA FORMACIÓN DE COMPETENCIAS



Fuente: Elaborado por Marciales A. (2013)

A continuación se describen como están conformadas cada una de los cinco ejes de la formación de competencias:

1. Responsabilidad educación: Formación integral, experiencias, habilidades, didáctica de calidad, talento humano capacitado para tal propósito (directivos y docentes), destrezas, aptitudes, actitudes.
2. Responsabilidad social: Es la promoción de una cultura de formación del talento humano con idoneidad, fortalecimiento de los valores de solidaridad y cooperación, política educativa, medios de comunicación y recursos.
3. Responsabilidad del sector laboral-empresarial-económico: Consiste en participar activamente en la formación de competencias mediante su integración con el sistema educativo, integración con la sociedad, recursos económicos, reportes de requerimientos, idoneidad, cooperación, solidaridad y competencia.
4. Responsabilidad familiar: Es formar a sus miembros en valores de convivencia, respeto, emprendimiento, diálogo, contacto, autorreflexión, liderazgo autorrealización y común-uniión, ética ciudadana, articulación con la sociedad, articulación con las empresas y habilidades básicas de pensamiento.
5. Responsabilidad personal:
6. Es la formación de las propias competencias desde autoformación, autogestión, proyecto ético de vida y autorrealización.

Descripción de cargos gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas:

Se define un cargo como “una unidad de la organización, con un conjunto de deberes y responsabilidades” (Chiavenato 1990). Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponde a los empleados que lo

desempeñan, proporcionan los medios para que estos contribuyeran al logro de los objetivos en la organización.

La descripción de los perfiles de cargos, es un proceso que consiste en enumerar las funciones y tareas que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa. Estas funciones y tareas de cargo es la que hace el ocupante del mismo, su periodicidad en de la ejecución, indica cuando lo hace, los objetivos, es porque lo hace.

Por lo antes expuesto se evidencia que los Decanos, los Directores y Coordinadores no tienen una definición de sus cargos, pero cumplen en ellos funciones establecidas en la Ley de Universidades; básicamente hacen un inventario de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y responsabilidades que les asignan, donde no se establecen los objetivos y las metas claramente, es por ello, que aplican o cumplen las funciones administrativas básicas como son:

GRAFICO B: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS



Fuente: Elaborado por Marciales, A. (2013)

De acuerdo con el razonamiento que se ha venido realizando se determina que un gerente exitoso al igual que los Decanos, los Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas llevan a cabo en forma capaz las cuatro funciones administrativas básicas mencionadas (planeación, organización, dirección y control). Sin embargo, la cantidad de tiempo que dedica un gerente en cada función depende del nivel particular del trabajo.

Sin importar el nivel en una organización o institución universitaria, la mayoría de los gerentes como los Decanos, Directores y Coordinadores realizan las cuatro funciones gerenciales en forma más o menos simultáneamente, más que en un orden rígido predeterminado, para lograr metas organizacionales.

Las competencias gerenciales están claramente definidas, es por ello que los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas combinan las preocupaciones de los gerentes con las competencias gerenciales que fomentan la excelencia, para apreciar la función de los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas, que son similares a la de los gerentes en la actualidad; es esencial una comprensión sólida de las competencias necesarias para la gestión.

. Existen diversas competencias gerenciales, de las cuales seis son centrales y vitales, que se indican a continuación:

1. Manejo de personalizada
2. Acción estratégica, gestión y capital humano
3. Globalización, multicultural y cambios en las organizaciones
4. Trabajo en equipo
5. Planeación y Administración
6. Comunicación
7. Liderazgo, motivación y conocimiento profesional

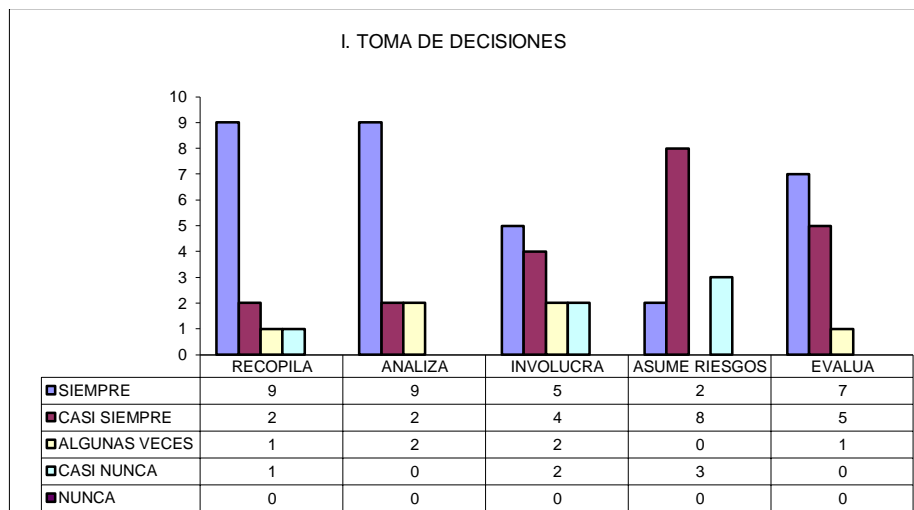
El mejor procedimiento para obtener la información sobre cada puesto y sus debilidades y fortalezas fue realizar un cuestionario: desde el máximo responsable del área hasta el ocupante del puesto en cuestión, este método es eficaz por razones de tiempo y en función del tamaño y la complejidad de la organización.

Definición de debilidades y fortalezas en las competencias presentes en los cargos gerenciales, de los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas.

CUADRO No. 1

INDICADOR	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
I. Toma de Decisiones	1. Recopila información para conocer la situación.					
	3. Involucra a otros en el análisis y elección de alternativas.					
	4. Asume riesgos en el momento oportuno calculando las posibles consecuencias.					
	5. Evalúa las fortalezas de las decisiones y se responsabiliza por ellas.					

GRÁFICO NO. 1



Fuente: Marciales A. (2013)

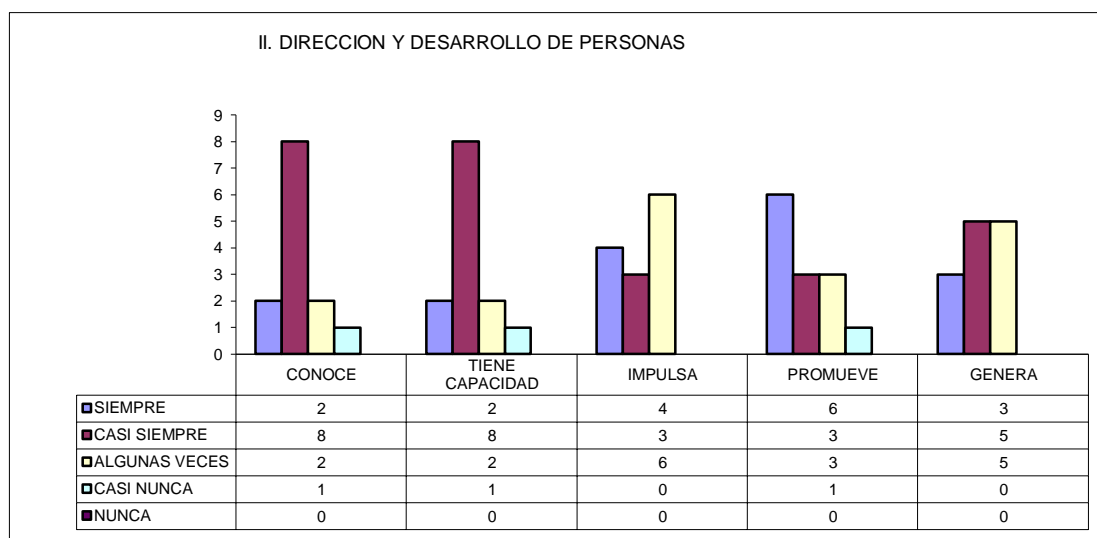
De acuerdo con los resultados se puede evidenciar que la toma de decisiones que es una de las competencias más importantes de los cargos antes indicados, se basa casi siempre en la recopilación, análisis de la información para elegir la mejor alternativa y así tomar la decisión más efectiva, aunque casi siempre están dispuestos a asumir riesgos la importancia de elegir la mejor alternativa, para tomar la decisión más efectiva, calculando las posibles consecuencias.

Donde se observan más debilidades es en la variedad de opciones para seleccionar la alternativa que se corresponda con los objetivos y las metas de la institución. Esto permite tomar las decisiones más acertadas que cumpla con el principio de la disminución de costos y la maximización de las utilidades.

CUADRO No. 2

INDICADOR	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
II. Dirección y desarrollo de personas	6. Conoce las fortalezas y debilidades de su equipo.					
	7. Tiene capacidad de resolver conflictos de forma compartida para el aprendizaje.					
	8. Impulsa los cambios de manera activa.					
	9. Promueve los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar a las personas de los diferentes equipos de trabajo.					
	10. Genera el compromiso del personal a su cargo con los objetivos definidos.					

GRÁFICO NO.2



Fuente: Marciales A. (2013)

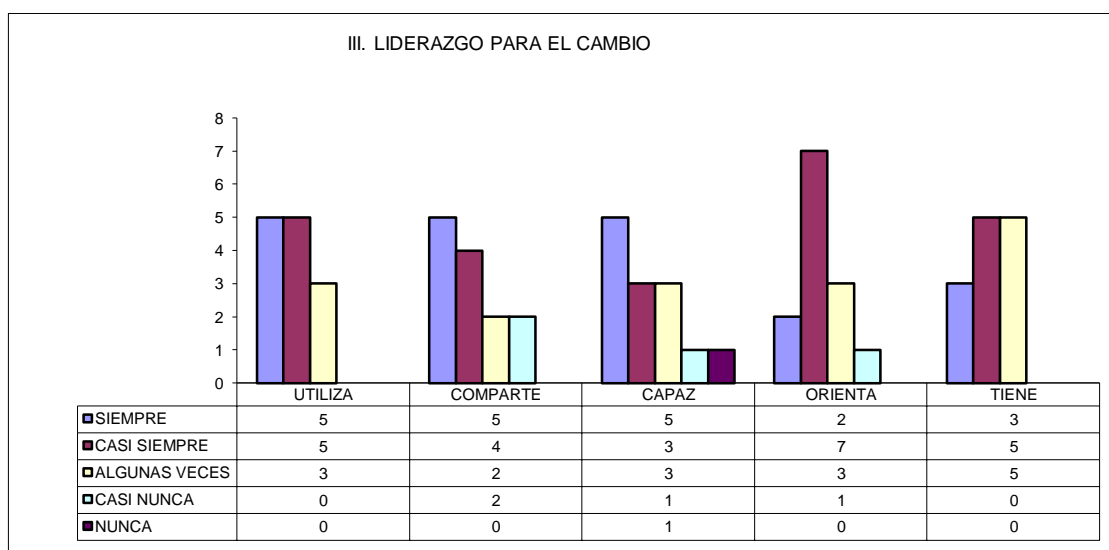
En cuanto a la dirección y desarrollo de las personas podemos apreciar en el gráfico que su mayor debilidad es no conocer las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo y que no cuenta con las capacidades para resolver conflictos en el momento oportuno. Así mismo se contradicen porque afirman que siempre promueven los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar a las personas que forman los equipos de trabajo, y además no impulsan los cambios de una manera activa.

En consecuencia del análisis realizado a la gráfica se puede captar que otra debilidad es no propiciar o generar el compromiso del personal a su cargo con los objetivos definidos por la institución de acuerdo a las funciones y tareas que desempeñan.

CUADRO NO. 3

INDICADOR	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
III. Liderazgo para el cambio	11. Utiliza el liderazgo para influir en la conducta de los seguidores.					
	12. Comparte claramente directrices, los objetivos, las prioridades y las comunica.					
	13. Capaz de motivar e inspirar a los otros.					
	14. Orienta los esfuerzos para afrontar el cambio en forma positiva y asegurando competitividad y efectividad a largo plazo.					
	15. Tiene adecuada capacidad para manejar los conflictos: escuchar e integrar al personal.					

GRÁFICO No.3



Fuente: Marciales A. (2013)

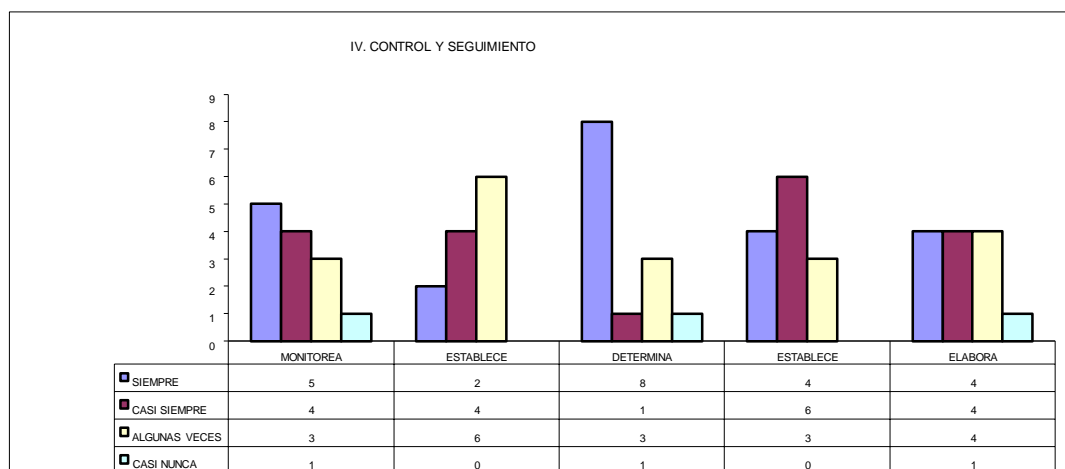
Se puede comprobar que el liderazgo para el cambio se presenta como una fortaleza ya que se utiliza este para influir en la conducta, motivar e inspirar confianza en su personal así como compartir claramente las directrices, la comunicación y las prioridades de la institución.

Sin embargo presenta como debilidad la orientación de los esfuerzos para el cambio en forma positiva y asegurando competitividad y efectividad a largo plazo, en cuanto a escuchar e integrar, al personal.

CUADRO NO. 4

INDICADOR	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
IV. Control y seguimiento	16. Monitorea el cumplimiento de las tareas asignadas.					
	17. Establece pautas de medición del desempeño.					
	18. Determina cronograma de cumplimiento de objetivos en base al tiempo establecido.					
	19. Establece planes de acción para el alcance de los objetivos y metas.					
	20. Elabora reportes de gestión.					

GRÁFICO No. 4



Fuente: Marciales A. (2013)

En el control y seguimiento la mayor fortaleza es la determinación de un cronograma de cumplimiento de objetivos en base al tiempo establecido al igual que monitorear el cumplimiento de las tareas asignadas al personal.

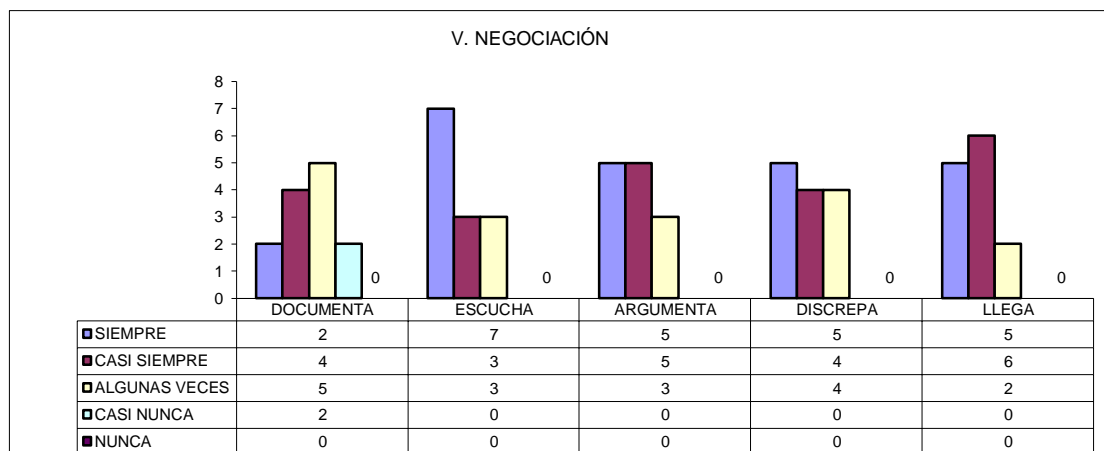
Sobre la base de lo anterior se puede visualizar que todo lo relacionado con el control, monitoreo y seguimiento de los planes de acción para alcanzar los objetivos y metas lo cumplen de acuerdo al cronograma estipulado, en donde se presenta una debilidad manifestada algunas veces en el establecimiento de las pautas de medición del desempeño

Con respecto a la elaboración de reportes de gestión se puede evidenciar que está entre siempre, casi siempre y algunas veces lo realizan, esto se puede considerar como una debilidad ya que estos reportes de gestión son muy importantes para lograr un excelente control y seguimiento de los objetivos y metas establecidas por la alta gerencia.

CUADRO NO. 5

INDICADOR	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
V. Negociación	21. Se documenta sobre el asunto de negociación y los alcances de las posibles decisiones.					
	22. Escucha y comprende la posición del otro.					
	23. Argumenta con fundamentos los objetivos por cumplir.					
	24. Discrepa de otros de manera abierta, directa y respetuosa.					
	25. Llega a acuerdos y verifica que ambas partes resulten beneficiadas.					

GRÁFICO NO. 5



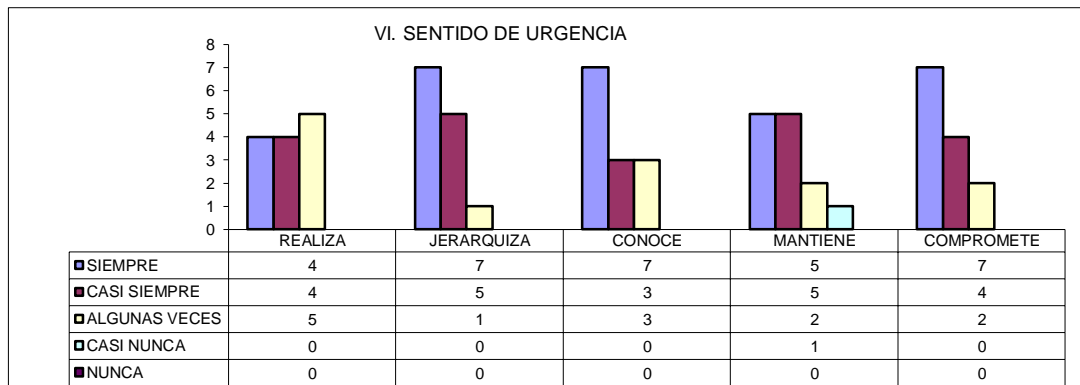
Fuente: Marciales A. (2013)

En el Gráfico No. 5 que corresponde la negociación está referido a los alcances de las posibles decisiones, comprensión, argumentación, acuerdos y discrepancias con los clientes internos como externos se encuentran muy pareja entre siempre, casi siempre se cumplen; se puede considerar en parte fortalezas porque se escucha y comprender las partes de manera abierta, directa y respetuosa, se llegan a acuerdos entre ellos y se verifican que estos acuerdos resulten beneficiosos para ambos.

CUADRO NO. 6

INDICADOR	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
VI. Sentido de urgencia	26. Realiza las actividades cuando tiene oportunidad y n las deja para después.					
	27. Jerarquiza las tareas que debe realizar.					
	28. Conoce y entiende las consecuencias de no realizar las actividades que le son asignadas.					
	29. Discrepa de otros de manera abierta, directa y respetuosa.					
	30. Se compromete a cumplir sus obligaciones a pesar de las circunstancias.					

GRÁFICO No. 6



Fuente: Marciales A. (2013)

Con respecto al Gráfico No. 6 donde se analizan las actividades en cuanto a la oportunidad de su realización y no dejarlas para después eso se considera una debilidad, ya que se deben realizar al momento en que se presentan.

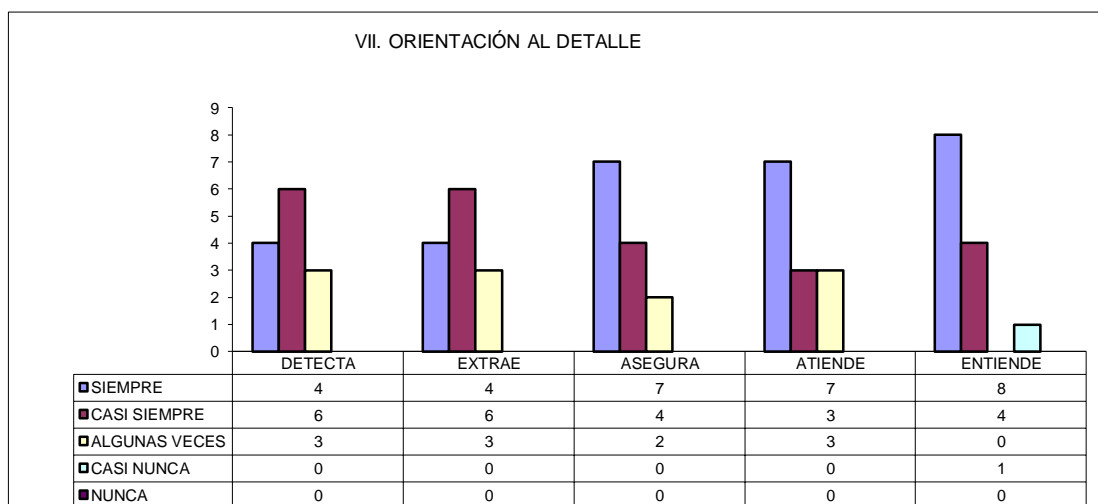
Con relación a los otros puntos de análisis como es la jerarquización de las tareas, tener conocimiento de las consecuencias de no realizar las actividades que le son asignadas, el cumplir con sus obligaciones a pesar de las circunstancias que se presentan es considerado una fortaleza.

Aquí se visualiza que los clientes internos están comprometidos con la realización de sus tareas.

CUADRO NO. 7

INDICADOR	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
VII. Orientación al detalle	31. Detecta errores de manera inmediata y los corrige oportunamente.					
	32. Extrae datos importantes de información muy amplia.					
	33. Se asegura que los datos esenciales de un conglomerado de información muy amplio estén correcto.					
	34. Atiende los pormenores de una situación o documento sin perder la visión general de la situación.					
	35. Entiende el impacto y las consecuencias que genera un error pasado por alto.					

GRÁFICO No. 7



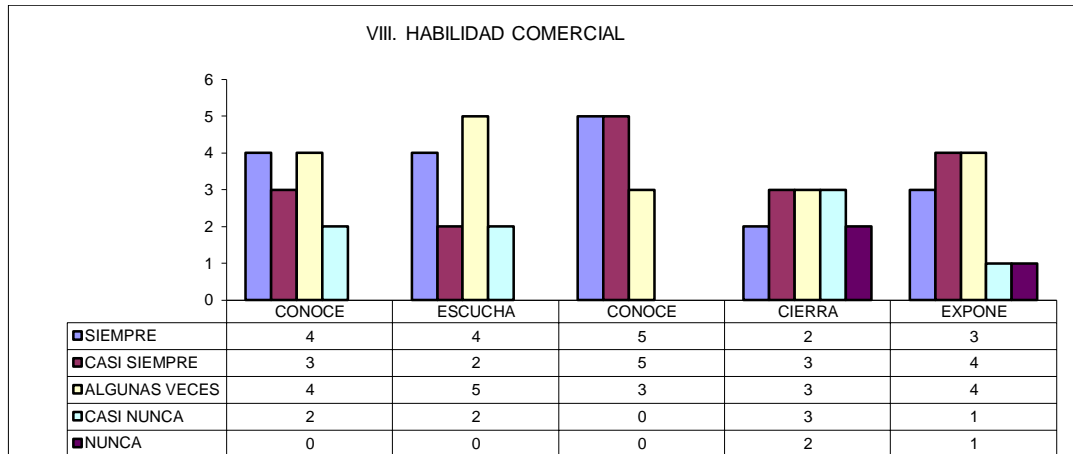
Fuente: Marciales A. (2013)

Según los resultados se pueden considerar la orientación a los detalles como fortalezas ya que en esta competencia siempre se cumplen de manera inmediata la detección de errores y los corrigen oportunamente, se extraen datos importantes de información de forma amplia, se aseguran que la información esté correcta, se atienden los pormenores de una situación o documento sin perder la visión general de la situación y se entiende el impacto y las consecuencias que genera un error pasado por alto.

CUADRO NO. 8

INDICADOR	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
VIII. Habilidad Comercial	36. Conoce el mercado y detecta oportunidades de negocio para la institución.					
	37. Escucha las necesidades del cliente y le ofrece servicios ajustados a sus requerimientos.					
	38. Conoce el portafolio de servicios de la institución y persuade en función de los beneficios de esta.					
	39. Cierra negocios rentables y define acuerdos que puedan ser cumplidos por la institución.					
	40. Expone con claridad las ideas y genera empatía con los clientes internos y externos.					

GRÁFICO No. 8



Fuente: Marciales A. (2013)

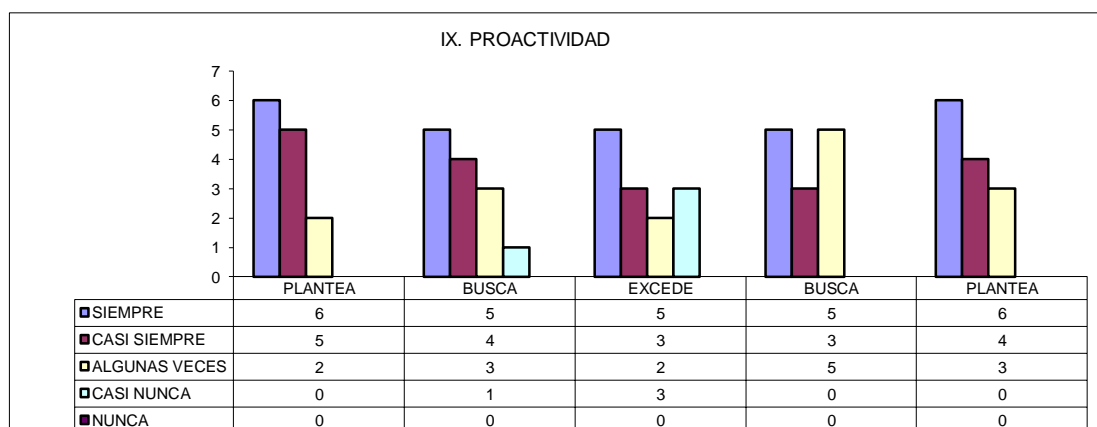
En el gráfico que está relacionado con la habilidad comercial se presentan como debilidades el cierre de negocios y la definición de acuerdos que no puedan cumplirse por parte de la institución, así como la exposición con claridad de ideas y generar la empatía con los clientes externos.

Las fortalezas están presentes en el conocimiento de oportunidades de pactar acuerdos viables para la institución, escuchar las necesidades de los clientes externos e internos y ofrecer servicios ajustados a sus requerimientos.

CUADRO NO. 9

INDICADOR	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
IX. Proactividad	41. Plantea opciones para solventar problemas.					
	42. Buscar mejorar las condiciones actuales y plantea opciones viables para implementarlas.					
	43. Excede las funciones definidas en su cargo.					
	44. Busca nuevas formas de hacer su trabajo más ágil.					
	45. Plantea alternativas para prevenir situaciones indeseables.					

GRÁFICO No. 9



Fuente: Marciales A. (2013)

Para ilustrar los resultados en este gráfico donde la competencia es la proactividad, todas son fortalezas, donde se plantean opciones para solventar problemas, buscar las mejores condiciones actuales y plantear las opciones de viabilidad para su implementación.

Las personas que exceden las funciones definidas en su cargo, buscan nuevas formas de hacer su trabajo más ágil y plantean alternativas para prevenir situaciones indeseables.

Perfil de competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas según los Modelos de Competencias Gerenciales de Alles M. y Hellriegel, D, Jackson y Slocum, J.

Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectivo en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones, (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008, p.4)

Partiendo de la premisa que si bien existen diferentes grados de dificultad, para desarrollar los perfiles de competencias pueden ser desarrolladas, con mayor o menor esfuerzo, siguiendo las fases del proceso de desarrollo. Estas fases son comunes a todas las competencias y la diferencia radica en el nivel de dificultad para su desarrollo de acuerdo con el cargo que este desempeñando, las funciones y tarea.

A continuación se presenta el modelo para identificar las competencias gerenciales claves, para el desarrollo adecuado de las actividades de los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas. La información debe ser conocida por las personas que desempeñan el cargo. Para ello es necesario realizar el inventario de competencias que exija el desarrollo de cada actividad.

GRAFICO C: MODELO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES



Fuente: Elaborado por Marciales, A. (2013) Tomado de Hellerriegel, Jackson y Slocumm (2008, p.5)

Análisis de las Competencias Gerenciales:

1. Competencia para la comunicación: Capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que usted y otros puedan entender.

Aspectos claves de los Indicadores:

- La comunicación informal
- La formal
- La negociación.

Comunicación Formal:

- Informar a sus superiores y subalternos los hechos y actividades ordinarias y extraordinarias.
- Efectuar presentaciones en público de gran impacto,
- Manejo efecto de objeciones.
- Escribir claro, conciso, oportuno y eficazmente.
- Manejar una gran variedad de recursos informáticos.

Comunicación Informal:

- Promueve comunicación en dos sentidos.
- Pide retroalimentación.
- Escucha y propicia interacción en diferentes grados 90°, 180° y 360°.
- Crea relaciones interpersonales sólidas con la gente.

Negociación:

- Maneja con eficacia, funciones y recursos en pro del programa que gerencia.
- Manejo eficaz de conflictos.
- Actúa en forma decisiva y justa al manejar a los subordinados partícipes del conflicto.

2. Competencias para la planificación y gestión: Implica decidir cuáles tareas se deben desempeñarse, cómo se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas.

Aspectos claves de los Indicadores:

- Recolección de información, análisis y solución de problemas, utiliza información para identificar síntomas, problemas o soluciones.

- Toma oportuna de decisiones.
- Asume riesgos calculados.
- Planeación y organización.
- Administración del tiempo
- Elaboración de presupuestos y administración financiera.
- Idea planes y programas en función a: Tasa incorporación estudiantil; relación estudiante/profesor; rotación matrícula; índice de variación interanual matrícula; índice de graduación.
- Perfil institucional docente por escalafón.
- Perfil institucional docente.
- Relación personal docente y no docente.
- Delega autoridad.
- Prioriza para la ejecución.

3. Competencia para la acción estratégica: Consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos.

Aspectos claves de los Indicadores:

- El conocimiento de la organización.
- Acción estratégica.
- Conocimiento de otras instituciones.
- Asignar prioridades y tomar decisiones congruentes con la misión y objetivos institucionales.
- Establecer metas tácticas y operativas que faciliten la instrumentación e implementación de la estrategia.

4. Competencia para la autoadministración: Se entiende como que usted se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él.

Aspectos claves de los Indicadores:

- Integridad y conducta ética.
- Ímpetu y flexibilidad personales.
- Equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Conocimiento y desarrollo de uno mismo.
- Posee normas personales claras.
- Disposición a aceptar errores.
- Responsable de sus acciones.

5. Competencias de globalización y multicultural: es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presenten en distintos países.

6. Aspectos claves de los Indicadores:

- Conocimiento y comprensión de distintas culturas.
- Apertura y sensibilidad culturales.
- Reconoce el impacto de los acontecimientos externos en la organización.
- Conoce tendencias y sucesos políticos, sociales y económicos, locales, regionales, nacionales y mundiales.

7. Competencia para el trabajo en equipo y cambios en las organizaciones: se entiende como las características de un grupo de trabajo, organización, mercado específico o diversas poblaciones.

8. Aspectos claves de los Indicadores:

- Diseñar equipos de forma correcta.
- Crear un entorno que apoye a los equipos.
- Administrar bien la dinámica de los equipos.
- Formula objetivos claros que motiven el cumplimiento.
- Escogencia adecuada de los equipos que conforman las comisiones en base a: destrezas, habilidades y conocimientos.

- Define las responsabilidades de los equipos.
- Asigna tareas a los integrantes en forma individual.

9. Competencias profesionales y talento humano: Liderazgo, humano se refiere a la creación, protección, desarrollo, distribución de información y activos intelectuales.

Aspectos claves de los Indicadores:

- Se esfuerza a fin de lograr los objetivos.
- Exige responsabilidad.
- Comprometido.
- Motivado.
- Perseverante.
- Aprende y se recupera de los fracasos.

Estos indicadores son especialmente importantes para las Universidades Privadas, que la gerencia deberá manejar como información primordial en la toma de decisiones, se deben considerar todas las dimensiones necesarias, con la finalidad de medir el recurso intelectual con que cuenta para promover el desarrollo de las actividades de indagación, además de definir políticas en las líneas de investigación necesarias en las universidades para ser aplicadas en la realidad y dar solución a los problemas planteados.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de realizar la investigación sobre la situación de los perfiles de competencias de los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas, tomando en cuenta que las competencias son “características, atributos que debe disponer un trabajador para ocupar un determinado puesto. En las actuales condiciones de competitividad y productividad”. (Donna, 2001, p.2). Las competencias gerenciales son verdaderamente relevantes para el cumplimiento de sus funciones en la organización, de acuerdo a lo investigado los Decanos, Directores y Coordinadores no tienen las competencias definidas para ejercer un cargo gerencial, solamente se rigen por las funciones que establece la Ley de Universidades para los mencionados cargos.

Al estar definidos los perfiles de competencias en los cargos gerenciales en la Universidades Privadas sus actuaciones serían aplicadas con efectividad, ya que estarían todas sus capacidades tales como conocimientos, habilidades, valores, ética en función de la institución y sus actuaciones para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas con un contexto con idoneidad, ética, integrado al saber ser, el saber hacer y el saber conocer.

Se aplicó y analizó un instrumento donde se podían detectar debilidades y fortalezas en la gestión del talento humano basado en competencias gerenciales, allí se evidencia a través de los indicadores:

1. Toma de decisiones.

2. Dirección y desarrollo de las personas.
3. Liderazgo para el cambio.
4. Control y Seguimiento.
5. Negociación.
6. Sentido de urgencia.
7. Orientación a los detalles.
8. Habilidad comercial.
9. Proactividad.

Por su parte Hellriegel y otros (2008, p 4) 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” (p.4) Al respecto, es relevante señalar que éstas son variadas; por cuanto se pueden contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices con heterogéneos.

De acuerdo con el análisis realizado se presentan fortalezas y debilidades en una serie de competencias para los cuadros superiores tales como en la comunicación tanto oral y como escrita, problemas en la comprensión de los problemas organizacionales y en la aplicación de la planificación, organización, delegación, control, desarrollo de los subordinados, autoridad sobre individuos y grupos, toma de decisiones y riesgos entre otros.

Por otra parte las competencias gerenciales se reflejan en comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, las cuales las convierten 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 para su contratación como evaluación del desempeño, que deben ser aplicadas de manera integral, para de este forma conocer sus

aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos para el cargo que desempeñaran.

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 organización le brinde al empleado para su bienestar personal y grupal. Esto significa que este elemento es cualquier acción humano, sino aquella por lo cual el personal realiza sus actividades dentro de su puesto de trabajo, dirigido intencionalmente a la obtención de objetivos organizacionales y particulares, este punto es muy débil ya que las autoridades de la institución no se preocupan por tener unos incentivos motivaciones y económicos acordes con la situación actual.

Existen discrepancias en las respuesta emitas 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, trabajo en equipo; las cuales son necesarias para un efectivo ejercicio de sus funciones gerenciales, logrando integrar al personal en sus actividades. Sin embargo, tanto los Decanos, Directos y Coordinadores, señalan una debilidad en el desarrollo de las competencias descritas, donde se necesitan de que se evalúen y se actualicen de acuerdos a los requerimientos de las universidades objeto de estudio.

En este sentido las competencias gerenciales más relevantes consideradas son la comunicación, planeación, gestión, acción estratégica, autoadministración, globalización, multicultural, trabajo en equipo, cambios organizacionales, manejo profesional y la del talento humano las cuales deben estar presentes en el equipo gerencial de las instituciones universitarias, para ello se determinó las competencias gerencias para los

Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas.

El objetivo fundamental de determinar un perfil de Gestión por Competencias Gerenciales es dirigir, de manera integral el “Talento Humanos” dentro de las organizaciones de Educación Superior y principalmente las Universidades Privadas venezolanas a través del aprovechamiento de los conocimientos y habilidades de cada persona.

La implementación de un sistema de gestión por competencias gerenciales favorece altamente al desarrollo de una metodología para gestionar el conocimiento. Esto puede constituir una fortaleza en la organización que comience la gestión por competencias, sobre todo porque es el elemento de gestión que une la Gerencia por competencias con la Gestión del Talento Humanos.

De no existir la gestión dentro del departamento de recursos humanos se debe pensar en su implementación en los objetivos estratégicos de este subsistema de educación superior, no sólo por su aporte a la gestión de competencias sino por su importancia dentro del proceso de administración de los recursos humanos (planeación, reclutamiento, selección, inducción y orientación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño)

RECOMENDACIONES

Fundamentándose en los parámetros de estandarización de una descripción de competencias gerenciales de los Decanos, Directores y Coordinadores de las Universidades Privadas venezolanas, es importante considerar que la normalización de competencias en dimensiones y sus indicadores es aceptada como un estándar, como patrón de comparación, más que instrumento de cumplimiento obligatorio.

Para realizar una medición efectiva del desempeño en cualquier cargo y, en este caso, del desempeño de las autoridades en las Universidades Privadas, es necesario determinar los indicadores de medición y éstos surgen precisamente de las funciones así como los roles que deberían ejercer como gerentes en estas instituciones. En este sentido, Hellriegel y otros (2008, 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 institución, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos.

Se realizó un cuadro donde se establecen estos estándares, se entrelazan las atribuciones y las competencias que debe desarrollar en cada aspecto para los cargos mencionados, por ello que se recomienda que de acuerdo al análisis y conclusiones realizadas se le sugiere a las Universidades Privadas venezolanas, principalmente las seleccionadas (Alejandro de Humboldt, Católica Andrés Bello y Nueva Esparta) para la presente investigación, reciban las siguientes recomendaciones:

Realizar un estudio en los diferentes niveles jerárquicos gerenciales, de línea y operativo para definir las competencias requeridos para asegurar

la efectividad en el desarrollo de sus objetivos y metas en relación con la Misión, Visión y Planificación de la Institución.

Tomar en consideración el Modelo de las Competencias Gerenciales que serán considerados por su alta incidencia en la gestión administrativa en lo que se refiere a la toma de decisiones, efectiva en el desarrollo de sus funciones, tareas y actividades para el éxito de la institución el cual se presenta en el Esquema No. 9

Competencias	Gerenciales
Variable	Dimensión
Competencias para la comunicación	-Formal -Informal -Negociación
Competencias para la planeación y gestión	-Recopilación, análisis de información y resolución de problemas. -Planeación y organización de actividades. -Administración del tiempo -Presupuesto y administración financiera .
Competencia para la acción estratégica	-Entender y comprender la institución. -Adoptar acciones estratégicas.
Competencia para la autoadministración	-Integridad y comportamiento ético. -Dinamismo y capacidad de resistencia. -Equilibrio entre los asuntos de trabajo y la vida personal. -Conocerse a sí mismo y desarrollarse.
Competencias de globalización, mejor del entorno y multicultural.	-Conocimiento y comprensión político-cultural. -Apertura y sensibilidad político-cultural.
Competencia para el trabajo en equipo y cambios en las organizaciones	-Planeación de equipos. -Creación de un entorno de apoyo. -Manejo de la dinámica de grupos.
Competencias profesionales y talento humano.	-Liderazgo. -Motivación.

Fuente: Marciales, A. (2013)

Verificar que estén definidos y conocidos los objetivos y metas a lograr, aplicando valuaciones de gestión y rendimiento.

Capacitar y entrenar al personal para el desarrollo de su cargo, logrando con ello que la institución tenga efectividad en el resultado de sus propósitos con éxito. Diseñando 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 auto desarrollo.

Generar el compromiso del personal a su cargo con los objetivos y metas definidas por la institución, realizando cursos de Inducción para desarrollar el sentido de pertenencia, cultura y clima organizacional, necesarios en todas las organizaciones.

Iniciar acciones concretas para el desarrollo de competencias gerenciales en las autoridades universitarias, siguiendo los siguientes pasos:

- a) Considerar las competencias gerenciales señaladas den la investigación.
- b) Establecer planes de desarrollo para las competencias gerenciales, combinando diversos métodos y técnicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Andreu, R.; Sieber, S. (2000), "La Gestión Integral del Conocimiento del Aprendizaje. Economía Industrial, España.

Adam, Everett. Y Ebert Ronald J. (1997), Administración de la Producción y las Operaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México. ISBN968-880-221-2.

Alles, Martha. (2010), Desempeño por Competencias. Evaluación 360 Grafos. Ediciones GRANICA, Buenos Aires, Argentina. ISBN978-950-641-540-2.

_____, (2010), Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Ediciones GRANICA, S.A., Buenos Aires, Argentina. ISBN978-950-641-477-1. Nueva Edición.

_____, (2010), Nuevo Enfoque. Diccionario de Competencias. Trilogía. Tomo I. Ediciones GRANICA, Buenos Aires, Argentina. ISBN978-950-641-555-6.

_____, (2010), Selección por Competencias. Trilogía. Tomo i. Ediciones GRANICA, Buenos Aires, Argentina. ISBN978-950-641-474-0.

Albrecht Karl – Lawrence J. Bradford. (1998), La Excelencia en el Servicio. Panamericana Editorial Ltda., autorizada por Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia. ISBN: 958-8017-28-9

Albrecht Karl – Zemke Ron, ((2007). Gerencia del Servicio. Panamericana Ltda., Bogotá, Colombia. ISBN: 978-958-8017-26-6

Ansorena Cao Álvaro, (1996), 15 Casos para la Selección de personal con éxito. Barcelona, España, Paidós.

Aragón, A., (2002). Situación actual y perspectivas sobre la formación de profesionales en Cuba. Conferencia magistral. III Encuentro sobre Formación Tecnológica de Europa y América Latina. Hotel Neptuno, Ciudad de la Habana, Cuba, del 4 al 8 de noviembre del 2002. (CD-ROM)

Arbizi, F., (1998), La formación Profesional Específica. Claves para el desarrollo Curricular. Ed. Santillana Profesional, Madrid, España.

Agudelo, S., (2002), Alianza entre formación y competencias CINTERFOR, Montevideo, disponible en <http://www.conterfor.org.uy/public.Editorial>.

Arias, Fideas, (2006), El Proyecto de Investigación. 5ta. Edición, Editorial Epístema, Caracas, Venezuela. ISBN980-07-8529-9

Balestrini, Mirian, (2002), Procedimiento Técnicos de la Investigación Documental. Editorial BL Consultores Asociados, Caracas, Venezuela. SBN980-6293-08-8

_____, (2006), Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Editorial BL Consultores Asociados, Caracas. Venezuela. ISBN980-6293-03-7

Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio, ((2008). Indicadores de Gestión. Panamericana Editorial Ltda., Bogotá, Colombia. ISBN: 978-958-30-3107-6

Brito Quintana, P.; Campos F.; Novick M. (1996), Gestión de recursos humanos en las reformas sectoriales en salud: cambios y oportunidades. Washington DC: OPS. xi, xiv, 23-9

Boyer, R., (1987), La flexibilidad del trabajo en Europa. Madrid, España, Ministerio de trabajo y la Seguridad Social.

Blanton, GA, Endres AC. The evolution of quality management within telecommunications. IEEE Commun, 32(10):26-34

Bennis, W., Nanus B., Leader: the strategies for taking chrgr. New York: Harper and Rom, 1985:92

Barrios, E. Competencias Laborales, tema clave para la certificación en el INTECAP. Boletín CINTERFOR Boletín No. 149, 2000, disponible en <http://www.cinterfor.org.uy/public>.

Bolívar, C. (2002), Más allá de la formación: El desarrollo de competencias. Version digital en pdf.

Boyatzua R. (1982) The comnoetent manager. New York Wiley & Sons. Boyatzis, R.E., Crozier M., Mc Clelan C., Quin Mills, D. y otros. (2004) Obras

de Les Éditions d'Organisation. Ediciones Deusto, Planeta DeAgostini professional y Formación, S.L., Barcelona, España. ISBN84-234-2266-6

Briascó, I. (2001), Los sistemas por competencias en el mercado de las transformaciones y reformas de la educación técnica y profesional. Reunión Plan Andina, Caracas, Venezuela. 28 y 29 de junio del 2001. Educación Trabajo, OEI, disponible en <http://www.oei.es/eduytrabsjo>.

Brum, V.J. y M.R. Samarcos Junior, (2001), Proyecto Educación-Trabajo en el Mercosur. Documentos sobre comparabilidad y compatibilización entre los perfiles comunes de nivel medio técnico. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Educación Técnico Profesional, cuaderno de trabajo 5, Biblioteca Digital de la OEI, disponible en <http://www.oei.es/>

Byars Llod L. y Rue Leslie W. ((1997). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Madrid, España. ISBN: 84-481-0844-2

Castellanos, B. y otros (2003), La gestión de la actividad de ciencia e innovación tecnológica y la competencia investigativa del profesional de la educación. Curso 20 Pedagogía 2003, ISP Enrique José Varona. IPLAC, Palacio de las Convenciones, La Habana, Cuba.

Cejas, E. (1998), Las habilidades profesionales del técnico medio en farmacia industrial. Tesis de Maestría en Pedagogía Profesional. ISPETP. La Habana, Cuba.

Cejas E. y J. Pérez. (2003). Un concepto muy controvertido: competencias laborales. ISPETP, 2003 Disponible en <http://www.monografias.com>.

Cocca, J. (2003). Las Competencias profesionales. s/p, 2003 disponible en <http://www.fceia.uni.ar>

Constitución de las República Bolivariana de Venezuela, promulgada según Gaceta Oficial No. 5.908 Extraordinaria de fecha 19 de febrero de 2009.

Cordero, F. A., (2002), Certificado profesional no Brasil. Boletín CINTERFOR No. 152, disponible en <http://cinterfor.org.uy/public>

Cordero, G. y Garcia J. (2004), Tyler's Curriculum Rationale and the Reconetualists. Interview with Ralph W. Tyler (1902-1994). Revista Electrónica de Investigación Educativa. Vol. 6 No. 2, México. Consultado 24-04-2011.

Cuesta A., (1991), Gestión de Competencias. Editorial Académica, Ciudad de La Habana, Cuba, 2002, Coriat B. Penser á l envers. Paris: Burgois.

Consejo Consultivo Nacional de Post-grado, Consejo Nacional de Universidades, Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, Portal Universia, Portal Univerxity. Secretariado Permanente del Consejo Nacional de Universidades

Chiavenato, Idalberto (2002), Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. ISBN958-41-0288-5

_____, (1994), Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. ISBN958-600-212-8

Dávila L. de Guevara, Carlos, (2001). Teorías Organizacionales y Administración. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia. ISBN: 958-41-0160-9

Davis, Keith, Newtrom, John, (1991), El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. 8ª. Edición, México. ISBN968-422-854-6

Delors, J. (1996), La educación encierra un tesoro. Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre La Educación para el Siglo XI. Paris: UNESCO.

Donna, G. (2003), Cuando es imprescindible generar empleabilidad. Empresas y trabajadores en búsqueda de formación por competencias. Página Web. Argentina. Disponible en <http://psiconet.com>

Educación del Diseño basada en Competencias: un aporte a la competitividad. Proyecto FONDEF 991 1038, 2003. Disponible en <http://www.fondef.org/>

Fernández Guadalupe – Fajardo, Plácido (2004). Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto, Barcelona, España. ISBN: 84-234-2266-6

Ferrer, J. (2002) Diálogo y concertación social en España. CINTERFERO/OIT, Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/conterfor/newsroom/whatsnew.htm>

Forgas Brioso, J. (2003). Diseño curricular por competencias. Tesis Doctoral en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Frank País, Santiago de Cuba. (Ver digital)

Gallart M, y C. Jacinto (1995), Competencias Laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. Curso subregional de formación de gerentes de educación técnico –profesional, p. 59-62. Disponible en <http://www.cinterfor.org.uy/publi>.

Gibson, James L., Ivancevich, John M. Donnelly Jr., James H. y Konopaske, Robert. (2006). Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. 7a. Edición. Editorial Mc Graw Hill Iberoamericana, México D.F., México. ISBN: 970-10-5619-1

González Maura, V. (2004). La formación de la competencia profesional en la Universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa. En Universidad, 4ta. Convención internacional de Educación Superior. La Habana, 1 al 5 Febrero de 2004 (CD-ROM)

González Soto, M., (2002). Aspectos metodológicos para la incorporación del enfoque de competencias en el sector público municipal. VI Congreso Internacional del CLAD 15/05/2002. <http://www-clad.org.ve/anales>.

Gordon, Judith R. (1996). Comportamiento Organizacional. 5ta. Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Guzmán V., Irigoín M. (1996). Módulos de formación para empleabilidad y la ciudadanía. Documento de base para el diseño curricular. Montevideo: CINTERFOR, 2000, Versión digital. <http://www.cinterfor.org.uy/public>.

Gutiérrez Paredes, Juan José (2007). Diseño Curricular Basado en competencias. Viña del Mar. Chile. Ediciones Altozor. ISBN: 978-956-7472-58-1

Gutiérrez Tobar, Edimer (2010). Competencias Gerenciales. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia. ISBN: 978-958-648-644-6

Hellriegel Don, Jackson Susan E. y Slocum, John Jr., (2002). Administración, un enfoque basado en competencias. Editorial Thomson. Décima Edición. México, Ciudad de México. ISBN: 470-685-434-2

_____ (2004). Comportamiento Organizacional. Thomson South-Western Editores. Buenos Aires, Argentina. Registrado bajo permiso 1234507060504.

_____ (2008). Administración, un enfoque basado en competencias. Editorial Thomson. 11ª. Edición. México, Ciudad de México. ISBN: 0-324-42140-0/ ISBN_13:978-970-830-067-4

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández-Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. ((2006). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México. ISBN: 970-10-5753-8, Cuarta Edición.

Herra S. y Rodríguez, N. (1999). Evaluación de Desempeño. Revista Acta Académica, Número 24, Universidad Autónoma de Centro América. En línea, consultado noviembre, 2011

Hurtado de Barrera, Jaqueline (2007). El Proyecto de Investigación. Ediciones Quirón. Caracas, Venezuela. ISBN: 978-95844-3440-1.

Ibarra, A. (2000). Formación de los recursos humanos y competencia laboral. Boletín CINTERFOR No. 149, 2000, <http://www.cinterfor.org.uy/public>.

Irigoin, M y F. Vargas (2002) Certificación de competencias. Del concepto a los sistemas. Boletín CINTERFOR No. 152, 2002. [Hyyp://www.cinterfor.org.uy/public](http://www.cinterfor.org.uy/public).

_____. (2002). Competencia Laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: CINTERFOR – OPS. <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/región/ampro/cinterfor/newsroom/whastsnew.htm>.

Instituto Nacional de Cooperación Educativa. Administración de Personal. Caracas, 2000.

Jiménez Vielsa, S. (2003). Fundamentos del diseño curricular en la educación técnica y profesional. Curso Pedagogía. La Habana, Palacio de las Convenciones.

Kinicki, Angelo y Kreittner, Robert (2002). Comportamiento Organizacional: Conceptos, problemas y prácticas. Editorial Mc Graw Hill. México. ISBN: 970-10-3969-6

Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. (2000) Página Web, 25 de septiembre del 2000, Organización Internacional del trabajo

CENTRO INTERAMERICANO DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN SOBRE FORMACIÓN PROFESIONAL. <http://www.cinterfor.org.uy/public>.

Manuel de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y tesis Doctorales. (2003) Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Caracas, Venezuela.

Manzano, Pedro Manuel (2011). Las 5 habilidades esenciales para tratar con las personas. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina. ISBN: 978-950-07-3528-5

Marí, J. (1976). Escritos sobre Educación. Editora Ciencias Sociales, ICL, La Habana.

Mc Clelland, D.F.C. (1973) Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28 (1):1-14, January.

Mertens, L. (1997). Competencia laboral; sistemas, surgimiento y modelos. CINTERFOR/OIT, Montevideo. <http://www.cinterfor.org.uy/public>.

_____, (2000). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la formación profesional Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (OEI), Madrid, España. <http://cinterfor.org.uy/public>.

Newstrom, John W. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México. ISBN: 970-10-3736-3

Parella Stracuzzi, Santa y Martins Pestano, Filiberto (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. Editorial FDUPEL. Caracas, Venezuela. ISBN: 980-273-445-4

Parra, M (2002). La Evaluación del Desempeño y la Belloso Chacén-Urbe. Consi ¿último octubre 2001 en www.rhmagazine.com

Peters, Ton y Waterman, Robert (1988). Estrategia Corporativa. Editorial Werner Books. Libro en línea www.libro.php/162

Pérez d Velasco, Jpse A. (1994). Gestión de la Calidad Empresarial. Eic Editorial, Ciudad Madrid, España. ISBN: 84-7356-1023

Pissinati, T. (2002). El proyecto como fuente, método y proceso pedagógico de desarrollo del protagonismo en el espacio-tiempo de la educación tecnológica. III Encuentro sobre Formación Tecnológica de Europa y América Latina. Hotel Neptuno. Ciudad de la Habana, del 4 al 8 de noviembre del 2002 (CD-ROM)

Ralph, Tyler (1950). Concepto Moderno de Evaluación Educativa. http://www.rmm.cl/index_sub.php. Consultado 20/04/2011.

Ravitsky, M. (2002). Metodología francesa: diseño de una acción de capacitación. Proyecto ERFP Conferencia magistral. III Encuentro Tecnología de Europa y América Latina. Hotel Neptuno, Ciudad de La Habana, del 4 al 8 de noviembre de 2002 (CD-ROM)

Rico López, E.(2003). Competencias Laborales. Página Web TERRA, 17/06/2003. <http://www.terra.com.mx/noticias/articulo>.

Robbins, Stephen T. (1987). Comportamiento Organizacional. 3a. Edición. Editorial Prentice Hall. México. ISBN:968-880-063-8

_____ (1998). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. 5ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México. ISBN: 970-17-0181-X

Russell-Willing, Edward (2011). Management: 50 cosas que hay que saber sobre el Gerente. Editorial Planeta, S.A. Barcelona, España. ISBN: 978-84-344-6948-8

Sepúlveda, L. (2002). El concepto de competencias laborales en Educación. Notas para un ejercicio crítico. Revista digital UMBRAL 2000. No. 8, Enero 2002. <Http://www.reduc.el>

Sherman, Arthur W. y Bohlander, George W. (1999). Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamericana. México. ISBN: 970-625-030-1

Sladogna, M. (2000). Una mirada a la construcción de las competencias desde el sistema educativo. La experiencia de Argentina. Boletín CINTERFOR No. 149, <http://www.cinterfor.org.uy/public>.

Spencer I. M: y Spencer J. M. (1993). Competence and Work. New York Wiley & Sons.

Taylor, Frederick W. y Fayol, Henry (1961). Principios de la Administración Científica y Administración Industrial y General. Editorial Herrero Hermanos, Sucs., S. A., Primera Edición. México.

Tamayo, M. (2002). La experiencia Mexicana en el Desarrollo del Proyecto Profesional basada en Competencias Laborales. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional. 2003/07/19 Biblioteca Digital de la OEI.

Tejada, J. (1999). El formador ante las nuevas tecnologías de la información y la comunicación: nuevos roles y competencias profesionales. Departamento de Pedagogía Aplicada. Universidad Autónoma de Barcelona. Artículo publicado en la Revista Comunicación y Pedagogía, No. 158, pp.17.26.

Tobón Tobón, Sergio. (2005) Formación Basada en Competencias. Ecoe Ediciones Ltda. Bogotá, Colombia. ISBN: 958-64-8419-X

Universidad Nacional de San Juan (2003). Educación basada en Competencias EBC. Escuela Industrial Faustino Domingo Sarmiento. Pág. Web 28/02/2003. <http://usuarios.advence.com.ar/pettyf/ebc.htm>.

Valerino, Elizabeth, Yáber, Guillermo y Cemborain, María Silvia (2011). Metodología de la Investigación. Editorial Trillas. México. ISBN: 978-607-17-0511-2

Valdez Veloz, Héctor (2005). Calidad y equilibrio de la Educación Pedagogía. Ciudad de La Habana. Cuba.

Vargas, F. (2001). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. Revista Iberoamericana de Educación, OEI.

_____, (2002). La gestión de la calidad en la formación profesional. Montevideo: Cinterfor.

_____, (2002). 40 Preguntas sobre competencia laboral. Montevideo: Cinterfor (Papeles de la Oficina Técnica, 13)

Véliz. Arnoldo Claret (2009). Tutores y Tesis Exitosos. Editorial Grupo Intergráfica. Caracas, Venezuela. ISBN: 978-980-12-3785-3

Villegas, José Manuel.(1991). Desarrollo Gerencial. Enfoque conceptual y metodológico. Editorial Texto, s.r.l.. Caracas, Venezuela. ISBN: 980-6044-02-9

Zarifan, P. (1999). Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. CINTERFOR. Montevideo. <http://cinterfor.org.uy/public>.

ANEXOS

Anexo 1 INSTRUMENTO

Anexo 2 VALIDACIONES