



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACIÓN HUMANÍSTICA,
ECONÓMICA Y SOCIAL (CRIHES)
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN
TRUJILLO EDO. TRUJILLO**

www.bdigital.ula.ve

**PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS GERENTES DE LA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL "MARIO BRICENO
IRAGORRY" DEL ESTADO TRUJILLO**

**Autora: Ing. Karelis Monreal
Tutora: Dra. Iraida Mejía**

Trujillo, Julio 2015

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACIÓN HUMANÍSTICA,
ECONÓMICA Y SOCIAL (CRIHES)
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN
TRUJILLO EDO. TRUJILLO**

www.bdigital.ula.ve

**PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS GERENTES DE LA
UNIVERSIDAD POLITECNICA TERRITORIAL "MARIO BRICENO
IRAGORRY" DEL ESTADO TRUJILLO**

Trabajo Especial para optar por el Grado de Magister Scientiae en Gerencia
de la Educación

**Autora: Ing. Karelis Monreal
Tutora: Dra. Iraida Mejía**

Trujillo, Julio 2015

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

DEDICATORIA

Al Dios Todopoderoso y San Judas Tadeo

Al Amor más grande, puro, sincero e incondicional, mi hija AMANDA

Karelis

www.bdigital.ula.ve

AGRADECIMIENTO

- *A Dios Todopoderoso y San Judas Tadeo* por ser principio de sabiduría.
- *A mis padres Florencio y Claret*, que en muchas oportunidades me ayudaron a cuidar a mi beba Amanda, para que pudieras asistir a clases, mil gracias. Los amo
- *A mi amigo Daniel Castillo* por ser compañero en este camino, gracias por el apoyo, la motivación y la ayuda para poder lograr esta meta. Te quiero mucho.
- *A mi grupo de estudio María A. Hernández, Yaritza Castellanos, Zoraida Castellanos, Reinaldo Chacín, Yanet Parra, Rafael Bastidas*, con quienes compartí muchos momentos gratos. Gracias
- *A mi amigo Freddy Vanegas*, por ser fuente de impulso para poder terminar a tiempo. Gracias
- *A mi Tutora Académica y Amiga, Dra. Iraida Mejía* por toda su paciencia, dedicación, confianza y orientación durante todo el trabajo. Muchas gracias.
- *A la Universidad de los Andes*, por darme la oportunidad de seguir formándome en esa casa de estudios. Gracias.
- *A todos los que se escapan de mi memoria* pero que de alguna manera contribuyeron con su granito de arena para la elaboración de este trabajo.

Gracias

Karelis

ÍNDICE GENERAL

	Pp.
Aprobación del Tutor.....	lii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Cuadros.....	viii
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Gráficos.....	ix
Resumen.....	x
Acta Veredicto.....	xi
Introducción.....	1
 CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Formulación del Problema.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	8
Justificación de la Investigación.....	8
Delimitación de la Investigación.....	9
 II MARCO TEÓRICO.....	 11
Antecedentes de la Investigación.....	11
Bases Teóricas.....	15
Gerencia.....	15
Gerente.....	16
Habilidades de un gerente.....	17
Gerencia en las Instituciones de Educación Universitaria.....	18
Competencia.....	19
Perfil de Competencias.....	22
Clasificación de las Competencias.....	22
Competencias Básicas.....	23
Competencias Genéricas.....	27
Competencias Específicas.....	32
Contexto Institucional.....	36
Reseña Histórica.....	36
Misión.....	37
Visión.....	37
Compromisos.....	38
 III MARCO METODOLÓGICO.....	 40
Tipo de Investigación.....	40

Diseño de Investigación	41
Población y Muestra.....	42
Censo Poblacional.....	43
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	44
Validez del instrumento.....	45
Confiabilidad.....	46
Procedimiento Metodológico.....	47
Procesamiento y Análisis de los datos.....	48
IV ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS	49
Análisis del cuestionario aplicado a los gerentes de la UPTTMBI....	50
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.....	81
VI LINEAMIENTOS ESTATEGICOS	82
Lineamientos Estratégicos.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXOS	92
A. Instrumento aplicado a los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo “Mario Briceño Iragorry”.....	93
B. Constancias de Validación.....	97
C. Confiabilidad del instrumento.....	101

ÍNDICE DE CUADROS

#	CUADRO	Pág.
01	Mapa de Variables.....	37
02	Caracterización de la Población.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

#	TABLA	Pág.
01	Indicador: Comunicación.....	50
02	Indicador: Responsabilidad.....	51
03	Indicador: Capacidad de Aprendizaje.....	53
04	Indicador: Autoestima.....	54
05	Indicador: Adaptabilidad.....	56
06	Indicador: Manejo de nuevas tecnologías de la información.....	57
07	Indicador: Resolución de problemas.....	59
08	Indicador: Trabajo en equipo.....	60
09	Indicador: Toma de decisiones.....	62
10	Indicador: Motivación al logro.....	63
11	Indicador: Liderazgo.....	65
12	Indicador: Conocimientos.....	66
13	Indicador: Habilidades.....	68
14	Indicador: Destrezas.....	69
15	Indicador: Planeación.....	71
16	Indicador: Organización.....	72
17	Indicador: Manejo de personal.....	74
18	Indicador: Orientación a resultados.....	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

#	GRÁFICOS	Pág.
01	Indicador: Comunicación.....	50
02	Indicador: Responsabilidad.....	52
03	Indicador: Capacidad de Aprendizaje.....	53
04	Indicador: Autoestima.....	55
05	Indicador: Adaptabilidad.....	56
06	Indicador: Manejo de nuevas tecnologías de la información.....	58
07	Indicador: Resolución de problemas.....	60
08	Indicador: Trabajo en equipo.....	61
09	Indicador: Toma de decisiones.....	63
10	Indicador: Motivación al logro.....	64
11	Indicador: Liderazgo.....	66
12	Indicador: Conocimientos.....	67
13	Indicador: Habilidades.....	69
14	Indicador: Destrezas.....	71
15	Indicador: Planeación.....	72
16	Indicador: Organización.....	74
17	Indicador: Manejo de personal.....	75
18	Indicador: Orientación a resultados.....	77

www.bdigital.ula.ve



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACIÓN HUMANÍSTICA,
ECONÓMICA Y SOCIAL (CRIHES)
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN
TRUJILLO EDO. TRUJILLO**

**PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS GERENTES DE LA UNIVERSIDAD
POLITECNICA TERRITORIAL DEL ESTADO TRUJILLO "MARIO
BRICENO IRAGORRY"**

Autora: Ing. Karelis Monreal

Tutora: Dra. Iraida Mejías

Fecha: Julio 2015

RESUMEN

El propósito de esta investigación estuvo dirigido a Determinar el perfil de competencias de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo "Mario Briceño Irigorry" (UPTTMBI). De acuerdo a la metodología utilizada, la investigación es de tipo descriptiva, con diseño de campo. Constituyeron la población de veinticinco (25) gerentes de las diferentes Divisiones, Unidades y Departamentos de la UPTTMBI. La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta y el instrumento cuestionario. Evaluado a través de un proceso de validación de contenido mediante la técnica de validación de juicio de tres (3) expertos, posteriormente se realizó el cálculo de confiabilidad mediante la aplicación del coeficiente de Alfa de Cronbach obteniéndose índice de 0.92, lo que indica que el instrumento construido es altamente confiable. Los resultados obtenidos permitieron establecer que se encuentran presentes las competencias básicas en los gerentes de la UPTTMBI, las competencias genéricas y las competencias específicas poseen los conocimientos, las destrezas y habilidades. Sin embargo expresan tener la capacidad de adquirir otros conocimientos en pro de mejorar su desempeño. Los resultados obtenidos evidenciaron la necesidad, en algunos indicadores de establecer lineamientos estratégicos que fortalezcan el perfil de competencias de los gerentes de la UPTTMBI.

Palabras Claves: Gerente, gerencia, competencias, perfil de competencias.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones empresariales de hoy están experimentando cambios turbulentos que han movido su base de sustento de un ambiente de negocio tradicional y concentrado de recursos humanos, tecnológicos y financieros, a uno donde la descentralización ha llegado a los límites de la virtualidad.

Así mismo, en la globalización, se cuenta con mucha información en forma permanente, esto lleva a implementar y crear nuevas maneras de trabajar, de llevar adelante nuevos procesos, así como, nuevas competencias en los recursos humanos. Igualmente, el mercado es distinto los recursos también deberán serlo para satisfacer a este nuevo sector, cada día más exigente en calidad de servicio y costos.

Por consiguiente, una de las mayores preocupaciones de las organizaciones empresariales en la actualidad, es cómo enfrentar los retos del futuro, sabiendo que éste será cada vez más complejo y competitivo, pero que además entraña un conjunto de circunstancias todavía por identificar, a sabiendas de que el avance tecnológico, el uso cada vez más generalizado de las tecnologías de información y comunicación.

De esta manera las organizaciones empresariales necesitan que el personal con la tarea de realizar los trabajos puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios brindados, tenga las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, por lo tanto la experiencia puede ser un factor indicando que se cuenta con dicha competencia.

Actualmente en la gestión de las organizaciones empresariales se requiere que cada miembro se haga más responsable por la planeación y los resultados de su trabajo para que tengan más poder al tomar las decisiones necesarias para lograr hacer su trabajo.

Igualmente, la complejidad del entorno actual en todo el sector empresarial y de forma más dinámica en el sector educativo ha obligado a que todos los miembros de las organizaciones educativas busquen fórmulas que les permitan desarrollar una competitividad sostenida.

Dentro de este marco, algunas organizaciones educativas han ido más allá de sus propios límites específicos y procuran mejorar las condiciones de trabajo. En la Gestión de los Recursos Humanos o como se plantea en las tendencias más actuales la Gestión del Talento Humano para fomentar el desarrollo de capacidades, actitudes y comportamientos acordes a las demandas del sector han sido temas de máxima actualidad pasando por una de las últimas tendencias referida a la Gestión por Competencias.

Por consiguiente, el concepto de competencias para el desarrollo de la gente, no es nuevo. Ha estado presente desde la edad media, en el adiestramiento de aprendices de oficios; en el desarrollo del "currículo" a nivel de educación. En el mundo del trabajo el concepto de competencia puede tener muchos significados: tareas, resultados, efectividad, características personales, destrezas y actitudes, son algunos de los términos asociados.

De este modo, el determinar cuáles son las competencias que una organización universitaria necesita para alinear gente con estrategias, cuál es la mejor forma de desarrollarlas, cómo se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de éstas organizaciones universitarias. Esto implica definir las competencias que los niveles gerenciales deben incorporar a su práctica laboral, pues éstas son aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos. Las organizaciones educativas deben establecer mecanismos para medirlas y, así, proyectar su potencial y correcto desarrollo.

Igualmente, las competencias son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Las competencias de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas

gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

Desde esta perspectiva nace la inquietud de Determinar el perfil de competencias de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo “Mario Briceño Iragorry” (UPTTMBI). Por ello la investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I, aborda el planteamiento del problema, el cual describe desde lo general a lo particular, hasta llegar a la formulación del problema, los objetivos: General y Específicos, así como la justificación desde el punto de vista teórico, metodológico, práctico y social. Adicionalmente se plasma la delimitación, en lo espacial, temporal y teórico.

Capítulo II, referente al marco teórico, donde se presentan los antecedentes relacionados con la investigación, la teoría que sustenta el estudio y mapa de variables.

Capítulo III, se define el marco metodológico, señala el tipo y diseño de investigación utilizado para el logro de los objetivos planteados, además población, técnicas e instrumentos, su validez y confiabilidad; así como la base del procedimiento de análisis de datos.

Capítulo IV se presentan los resultados y gráficos obtenidos de la tabulación, así como, los lineamientos estratégicos generados para fortalecer el perfil de competencias de los gerentes

Capítulo V se concluye la investigación de acuerdo a los resultados obtenidos ofreciendo además breves recomendaciones para futuros estudios.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las exigencias de las organizaciones empresariales son cada vez mayores, éstas se encuentran inmersas dentro de un contexto caracterizado por grandes avances, así como, transformaciones en los económico, social, político, cultural, científico y tecnológico, exigiendo de esta forma nuevas estrategias y lineamientos en su desempeño para enfrentar con éxito los nuevos retos.

No obstante, el sector universitario no escapa de esta realidad, en especial porque entre los trabajadores se debe asumir una actitud segura, frente a la despiadada crítica que ataca a la educación. En los últimos tiempos, las universidades se han visto en la necesidad de adecuar sus procesos para adaptarse a los nuevos eventos del contexto, de esta manera cumplir con su misión. Ello debería ocasionar su transformación en organizaciones que innovan, aprenden de sus propias experiencias y desempeño.

Es así como, las universidades deben trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos retos conllevan. Desarrollar la capacidad de adaptación de los gerentes a los cambios, debe considerarse de real importancia por las repercusiones que tienen sus comportamientos, conocimientos y destrezas/habilidades en el logro de los objetivos.

De esta manera, se puede agregar lo que afirma Alles, M (2005), "en toda organización la clave de la gestión acertada está en la gente, en su capacidad no sólo de adaptarse sino de generar cambios, innovar continuamente, enfrentar el futuro, entender la organización y su misión dentro de ella". Es por ello, al considerar el capital humano como elemento importante para el logro de los objetivos planteados, las instituciones

universitarias deben establecer lineamientos orientados a aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes, es decir fortalecer sus competencias, a tal punto de convertirse en un factor capaz de valerse por sí mismo, sintiéndose conforme con la labor realizada y como se le es reconocida.

Aunado a esto, Alles M (2005), plantea que las competencias han ido surgiendo como un marco de referencia para administrar y desarrollar personal para las organizaciones actuales, como un factor determinante pues es una condición que marcará pauta para obtener un alto desempeño. Por consiguiente, la autora señala: para contar con el capital humano adecuado, motivado, formado, capaz de desempeñar diferentes responsabilidades; es necesario desarrollar sus competencias, no sólo para actualizar sus conocimientos, sino también para perfeccionar los métodos de aprendizaje, sus aptitudes y comportamientos en su puesto de trabajo, lo que permitirá el crecimiento laboral dirigido a incrementar su productividad.

Al respecto se puede añadir lo establecido por Gutiérrez E (2010), una competencia es una característica personal que diferencia a unas personas de otras; estas características son las que los convierten en más. Dichas características comprenden motivos, rasgos de personalidad, percepción y asunción del rol, habilidades y conocimientos.

Por consiguiente, las competencias permiten definir los perfiles de los gerentes que necesitan las instituciones universitarias para ver realizados sus objetivos, una vez identificados, se utiliza como referencia para seleccionar, desarrollar, formar y entrenar el personal de manera de garantizar su continuidad operativa dentro de la institución universitaria, por ello, se convierte en una herramienta de apoyo para lograr capacidades competitivas, que garanticen la formación integral del personal, identificando los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para su desarrollo integral.

Es así como en las instituciones universitarias se requiere de gerentes que flexibilicen sus formas de actuar, acorde con las nuevas realidades; ello

lleva implícito un trabajo interdisciplinario, con personas competentes, con dominio de los procesos y como elemento clave con gran capacidad crítica y reflexiva para aprender de los errores pero sobre todo para gestionarse a sí mismo como personas.

Lo anteriormente planteado, conlleva a que quienes gerencian las instituciones universitarias tengan que asumir de manera dinámica, conductas y comportamientos acordes a las nuevas exigencias de las comunidades, para ello requieren del desarrollo de competencias entendidas tal como lo plantea Spencer y Spencer (2001) (citados por Rodríguez, 2006), "Las Competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos, formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas". La complejidad de competencias planteadas, traza tensiones adicionales cuando se refiere al rol de los académicos como gerentes de las organizaciones universitarias.

Es por ello, que en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo "Mario Briceño Irigorry" (UPTTMBI), uno de los tantos problemas que emergen, es la determinación del perfil de competencias de los gerentes, puesto que estos cargos son nombrados por las autoridades, en ocasiones con escaso conocimiento, insuficiente experiencia gerencial, así como: limitada preparación, desconocimiento de sus competencias, separación entre los perfiles profesional y laboral, solo se limitan a cumplir con las exigencias de las autoridades

De esta manera generan un bajo desempeño, la carencia de trabajo en equipo, la inexistencia de planificación en las actividades de cada departamento, poca comunicación y la respuesta efectiva a las demandas del entorno.

Esta problemática afecta directamente a los todos los miembros de la comunidad de la UPTTMBI, porque todos los procesos se ven involucrados,

desde la generación de una constancia de estudio o de trabajo hasta la realización de los expedientes de grado o de ascenso.

De seguirse realizando los trabajos de los gerentes y su equipo de trabajo de esta manera no se estaría cumpliendo con las necesidades del entorno, se retrasarían los procesos y no se le darán respuesta oportuna a las exigencias de la UPTTMBI, solo se estaría resolviendo lo urgente y lo importante se dejaría atrás.

Por su parte si se determina el perfil por competencias de los gerentes de la UPTTMBI, los procesos fluirían con mayor comodidad, se comenzaría a ver un cambio en su misión, visión, estructura, funciones y procedimientos, por ende, se requiere de gerentes con las competencias adecuadas a los nuevos retos y situaciones planteadas

Es así como, partiendo del supuesto lógico que unas adecuadas competencias gerenciales tendrían que equivaler a un mayor porcentaje de productividad y conducción, tanto del recurso humano, como docente; así como en el desempeño del estudiante.

Por consiguiente y ante la situación descrita, la presente investigación se centrará en determinar el perfil de competencias de los gerentes de la UPTTMBI

Formulación de la Investigación

Al considerar todas las operaciones antes descritas, se requiere hacer la siguiente interrogante: ¿Cuál es el perfil de competencias de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo "Mario Briceño Iragorry"?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General.

Determinar el perfil de competencias de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo "Mario Briceño Iragorry"

Objetivos Específicos

- Identificar las competencias básicas de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo “Mario Briceño Iragorry”
- Describir las competencia genéricas de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo “Mario Briceño Iragorry”
- Caracterizar las competencias específicas de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo “Mario Briceño Iragorry”
- Establecer lineamientos estratégicos que fortalezcan el perfil de competencias de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo “Mario Briceño Iragorry”

Justificación de la Investigación

Partiendo de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida de que su personal se desempeñe efectivamente, que sus competencias: conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos conduzcan al éxito organizacional, consecuentemente deberán ser capaz de aceptar el cambio y estar motivados a desarrollarse continuamente

Desde el punto de vista teórico, la investigación se justifica porque el objetivo principal es determinar el perfil de competencias de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo “Mario Briceño Iragorry”, la búsqueda del desempeño de una adecuada gerencia en el desarrollo de las competencias tendría que equivaler a un mayor porcentaje de productividad y conducción. Las competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas. Además esta investigación contribuye como aporte teórico para otras investigaciones, considerando la variable de Perfil de competencias.

De igual manera, ésta investigación representa un aporte metodológico en el sentido de poder diseñar un instrumento el cual puede servir de antecedente a otras personas o instituciones para poder comparar, analizar el perfil de competencias de los gerentes y establecer lineamientos o estrategias para establecer el perfil de competencias.

Asimismo, la presente investigación se justifica de manera práctica ya que se determinaran los perfiles de competencias de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo “Mario Briceño Irigorry”, y se requiere que estos cuadros directivos flexibilicen sus formas de actuar, acorde con las nuevas realidades; ello lleva implícito un trabajo interdisciplinario, con personas competentes, con dominio de los procesos y como elemento clave con gran capacidad crítica y reflexiva para aprender de los errores y sobre todo para gestionarse a sí mismo como personas.

Esta investigación es de gran relevancia social, pues determinar el perfil de competencias de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo “Mario Briceño Irigorry”, permitirá fortalecer actitudes, además de contribuir al fortalecimiento de las relaciones con el resto del personal.

Delimitación de la Investigación

La presente investigación, tiene como objetivo principal determinar el perfil de competencias de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo “Mario Briceño Irigorry” (UPTTMBI), sede San Luis, enmarcado dentro de la Maestría en Gerencia de la Educación de la Universidad de los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, línea de investigación: Gerencia Institucional, con una población de veinticinco (25) gerentes de las diferentes divisiones, unidades y departamentos de la sede principal san luís, durante el lapso comprendido desde noviembre de 2013 hasta junio de 2015.

Teóricamente esta investigación está fundamentada en los siguientes autores: Allen, M (2005), Alvarado, J (2002), Benavides, O (2002), y Blanco, A (2007).

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

En este capítulo se presentan algunas teorías que sustentan el trabajo, así como los estudios que han precedido a la presente investigación, la reseña histórica de la organización y el mapa de variables.

Antecedentes de la Investigación

Con relación al tema que orienta el desarrollo y cumplimiento de la investigación, se hace mención a algunos antecedentes de diversos trabajos relacionados directamente con la variable Perfil de competencias. A continuación se presenta algunos de estos estudios para el soporte de dicha investigación.

Logreira, C (2007), realizó una investigación denominada “Perfil por competencias del Ingeniero en Informática”, en la Universidad Doctor Rafael Beloso Chacín, para optar al título de: Doctora en Ciencias de la Educación. Esta investigación se desarrolló con el propósito de determinar el perfil por competencias del egresado de la carrera Ingeniería en Informática de la Universidad Rafael Beloso Chacín. Surge en respuesta a la tendencia del nivel de educación superior en rediseñar los perfiles en función a competencias que proporcionen una formación para el mejoramiento de la calidad de vida y bajo los cánones de la globalización. El tipo de investigación fue descriptiva. Las bases teóricas estuvieron sustentadas por Bunk (1994), Morin (2000), González y Wagenaar (2003); y Hawes y Corvalán (2004). Para la definición de las competencias, se hizo un Taller de Developing a Curriculum (DACUM) y la evaluación de las mismas a través de la técnica encuesta, para lo cual se construyó un cuestionario con 29 competencias generales y 28 competencias específicas. La importancia de

esta investigación radica en que proporciona una perspectiva acerca de las competencias que debe desarrollar el futuro profesional de la carrera de Ingeniería en Informática. Las conclusiones a las que se llegaron fueron (a) competencias generales que conforman el perfil del profesional de la carrera Ingeniería en informática; (b) competencias específicas que conforman el perfil del profesional de la carrera Ingeniería en informática.

El antecedente se relaciona con la investigación ya que comparte características similares al estudio planteado logrando de esta manera sustentarlo desde el punto de vista teórico, brindando para ello información pertinente para el logro de los objetivos planteados. Aunado a esto, la revisión de los instrumentos utilizados servirá para orientar la construcción de los que se emplearan en la presente investigación.

Rodríguez, M (2007), realizó una investigación denominada "Perfil de competencias del gerente de la Misión Sucre: perspectiva filosófico paradigmática del continuo humano", en la Universidad Doctor Rafael Belloso Chacín, para optar al título de: Doctora en Ciencias de la Educación. Esta investigación tuvo como propósito determinar el perfil de competencias del gerente de la Misión Sucre, filosófico paradigmático del continuo humano. En tal sentido, se enfatizó en la concepción de la educación bolivariana, el continuo humano, la gerencia educativa a nivel macro, micro, fundamentación legal vigente y las competencias a las cuales ha de responder el perfil. Metodológicamente, la investigación fue de tipo explicativo, bajo un enfoque holístico, a tal efecto, la técnica de recolección de datos utilizada fue la revisión documental y el fichaje como instrumento más idóneo para el logro de los objetivos específicos de la investigación. Finalmente, se describe, analiza, interpreta y tras la aplicabilidad del proceso de teorización planteado por Martínez (2004), logra la autora generar conocimiento al concebir con visión abstracta y multiparadigmática, explicar de manera clara, precisa, los lineamientos y postulados mentales que ha de poseer un individuo para optar a ser gerente en la Misión Sucre, a través de

la operacionalización del deber ser del docente a fin de proponer una teoría fundamentada al respecto.

La investigación antes citada se relaciona con el estudio que se pretende realizar al contener un aporte teórico importante desglosando aspectos relevantes de Perfil de Competencias, el cual servirá como guía para el desarrollo de la variable en estudio.

Da Silva, P y Rodríguez K (2008), realizaron una investigación denominada "Perfil de competencias real en contraste al perfil de competencias ideal del mentor según el modelo de Salazar y Molano", en la Universidad Católica Andrés Bello, para optar al título de: Magister en Gerencia de RRHH y Relaciones Industriales. La investigación tuvo por objetivo general identificar el Perfil de Competencias Real del Mentor o Coach y contrastarlo con el Perfil de Competencias Ideal de éste, según las características planteadas por el modelo de Salazar y Molano, y además se pretende determinar los Conocimientos, Habilidades, Actitudes y el Comportamiento Ético ideal del Mentor o Coach, para así establecer el Perfil de Competencias real del Mentor o Coach y finalmente contrastar este Perfil de Competencias real con el Perfil de Competencias ideal del Mentor o Coach.

Por otro lado esta investigación fue de Tipo Descriptivo, y específicamente se utilizó un Diseño No Experimental-Transeccional. La población del estudio estuvo conformada por las personas que fueron formadas en Mentoría o Coaching por una empresa de Consultoría y Capacitación del área metropolitana. La muestra fue seleccionada a través del Muestreo al Azar Simple. La variable de estudio es Perfil de Competencias y se midió a través de un cuestionario conformado por dos partes, la primera compuesta por preguntas de identificación como por ejemplo sexo, edad, antigüedad en la empresa, tiempo de certificación en Mentoría o Coaching, cargo y área a la cual pertenece. La segunda parte estuvo conformada por situaciones con opciones de respuesta cerradas, las

cuales fueron creadas de acuerdo a lo planteado por los autores Salazar y Molano. Los datos obtenidos fueron analizados estadísticamente a través de un Análisis Descriptivo, del cual fue posible evidenciar que efectivamente existe una diferencia muy pequeña entre el Perfil de Competencias real y el Perfil de Competencias ideal del Mentor o Coach, lo cual puede deberse a que durante el proceso de certificación existen algunos componentes de cada una de las Competencias que pudieran reforzarse.

El antecedente se relaciona con la investigación por cuanto se reflexionó sobre las competencias reales e ideales de una población, en cuanto guarda directa relación con la variable de estudio, porque en la presente investigación se busca fortalecer esas competencias reales de los gerentes para que puedan adquirir las competencias ideales, además sirve de apoyo para la bibliografía consultada

Briceño, M (2012), realizó una investigación denominada “Perfil por competencias de los coordinadores pedagógicos de las escuelas dependientes de la secretaría de educación del estado Zulia”, en la Universidad Doctor Rafael Beloso Chacín, para optar al título de: Doctora en Ciencias de la Educación. El propósito del estudio fue analizar el perfil por competencias de los coordinadores pedagógicos de las escuelas dependientes de la Secretaría Regional de Educación del estado Zulia. Comprendió el periodo de abril 2009 a julio 2011. La investigación fue tipo descriptiva en modalidad de campo. La muestra fue constituida por un total de 70 Coordinadores Pedagógicos, seleccionados aleatoriamente, con quienes se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario con 45 ítems denominado “Perfil por competencias de los coordinadores pedagógicos de las escuelas dependientes de la Secretaría de Educación del estado Zulia”. Los criterios de respuesta fueron: siempre, frecuentemente, algunas veces, casi nunca. Este fue validado por 7 expertos quienes establecieron su confiabilidad. Asimismo, se utilizó la fórmula de Alfa Crombach. Se calcularon medias aritméticas, por ítems, indicadores y

variable, sobre las cuales se efectuó el análisis de los datos, cuyos resultados fueron los siguientes: el valor promedio o ponderado de la media aritmética para cada una de las dimensiones, donde se obtuvo 3,52 para perfil de cualidades; 3,63 en el perfil de liderazgo y 3,59 en el caso de las competencias organizacionales y compararlos con el baremo de interpretación, se tiene que las tres se ubican en el intervalo 3,41 a 4,20; que define a la categoría Alto nivel de presencia. En lo que se refiere que la variable perfil de competencias de los Coordinadores Pedagógicos de las Escuelas dependientes de Secretaría de Educación, se apreció que la dimensión con mayor nivel de presencia es el perfil de liderazgo y la de menor presencia es el perfil de cualidades. La variable mostró un alto nivel de presencia, de lo cual se infiere que los Coordinadores Pedagógicos de las citadas instituciones educativas de la región muestran un aceptable perfil de competencias.

El aporte significativo para la presente investigación fue, que guarda estrecha relación con la variable de estudio, buscando identificar en las personas conductas y características que le permitan mantener un desempeño exitoso.

Bases Teóricas

Para desarrollar la variable de estudio en la presente investigación, perfil de competencias en los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo “Mario Briceño Irigorry”, se hace necesario tomar en cuenta fundamentaciones teóricas que sustenta la investigación.

Gerencia

La gerencia puede ser vista como cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. En tal sentido, Sallenave, J (2002) define la gerencia

como: "Conducir la empresa hacia su objeto tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone"

Entonces, la gerencia es la manera en que se dirige una organización sacando el mejor provecho de ella, utilizando recursos tanto material, como físico y humano, de tal modo que haya fluidez y se cumplan los objetivos trazados por esta organización logrando así un trabajo exitoso (efectividad) el cual le dará una buena productividad, generando con ello una gran ganancia.

Así mismo, Alvarado, O (2005) sostiene, que "la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo". Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.

Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad.

Gerente

Se conoce como gerentes a las personas que son encargadas de llevar las riendas de una organización, principalmente dirigiendo el trabajo de otros. Según Alvarado, J (2002) señala que el término gerente "hace alusión para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes". En este sentido la gerencia facilita dentro de una organización la realización de actividades a través de personas de manera eficiente y eficaz.

Por su parte Sallenave, J (2002) señala que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. A pesar de que esta misión

varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber: (1) incrementar el estado de la tecnología de la organización; (2) perpetuar la organización; (3) darle dirección a la organización; (4) incrementar la productividad; (5) satisfacer a los empleados; (6) contribuir con la comunidad.

De allí es que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.

Habilidades de un Gerente

En cuanto a las habilidades de un gerente Alvarado, J (2002), señala que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

1. La habilidad técnica: Implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.
2. La habilidad humana: Es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.
3. La habilidad conceptual: Consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

En función de esto Alvarado, J (2002) señala que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que

un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

Gerencia en las Instituciones de Educación Universitaria

El problema de la formación de administradores para la gerencia educativa según Zabalza, M (2007) es más complejo de lo que aparenta y manifiesta que las instituciones educativas serán organizaciones eficientes, si están orientadas por principios de control de calidad y por gerentes con las competencias necesarias para lograr el éxito.

Por tanto, la responsabilidades que tienen los gerentes de las instituciones universitarias en un contexto de continuos cambios, estos poseer las destrezas, la aptitud, la habilidad de promover el trabajo en equipo, la motivación y hacer que todos los miembros de la organización sean partícipes en el logro de la visión y misión institucional.

Al respecto, Zabalza, M (2007) señala que no se requieren muchas explicaciones ni rebuscados argumentos para deducir que las características del entorno actual, al exigir una nueva mentalidad y una actitud distintas, reclaman también una redimensión de las organizaciones institucionales empresariales. Afirma que la sobrevivencia de ellas está pautada por el despliegue de sus capacidades para integrarse al entorno, adaptarse a sus dinámicas, seleccionar las estrategias pertinentes y desplegar continuos esfuerzos de recomienzo, que al igual como las especies que no evolucionan desaparecen, de la misma forma, las organizaciones humanas que no se desenvuelven dentro de un marco de interacción con su ambiente también dejan de existir.

Partiendo del señalamiento del autor, las organizaciones dentro de las cuales han de incluirse los Institutos de Educación Superior, necesariamente tienen que adaptarse a los cambios que se dan en su entorno si quieren permanecer y lograr resultados óptimos en su desempeño y con relación a las demás. Es, en ese sentido, se requieren ciertas competencias en las personas que ocupan cargos de gerentes, que permitan apuntalar las organizaciones hacia nuevos retos, dentro de los cuales se encuentra el cambio de actitud del rol del gerente como conductores institucionales hacia los logros.

Competencia

La competencia puede ser expresada como la aptitud para enfrentar eficazmente un conjunto de situaciones análogas, movilizandole a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, micro-competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento. Así mismo, Benavides, O (2002), la competencia no es un conglomerado de conocimientos fragmentados, sino que es un saber combinatorio que no se transmite sino que el centro de la competencia es el sujeto-aprendiz que se construye a partir de la secuencia de las actividades de aprendizaje.

En tal sentido, son las características y cualidades individuales que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que son la diferencia de manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces o ineficientes. Estas pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitud o valores, contenido de conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta.

Así pues, según Tobón, S (2006), se entienden las capacidades en sentido amplio, flexible y creativo, desde una concepción más cercana a la

perspectiva cognitiva, más rica y profunda, que supone entender las competencias como capacidades muy amplias, que implican elegir y movilizar recursos, tanto personales como de redes y realizar con ellos una atribución contextualizada.

En este sentido, se rescatan tres elementos que caracterizan a las competencias, tal como lo concibe Tobón, S (2006), y que pueden aproximar a su comprensión:

a) *Articulan conocimiento conceptual, procedimental y actitudinal pero... van más allá*: El hecho de acumular conocimientos no implica ser competente necesariamente. El mero sumatorio de saberes y capacidades no nos lleva a la competencia. El ser competente implica un paso más: supone, de todo el acervo de conocimiento que uno posee (o al que puede acceder), seleccionar el que resulta pertinente en aquel momento y situación (desestimando otros conocimientos que se tienen pero que no ayudan en aquel contexto) para poder resolver el problema o reto que enfrenta.

b) *Se vinculan a rasgos de personalidad pero... se aprenden*: El hecho de poseer de forma innata ciertas inteligencias es un buen punto de partida pero no me garantiza ser competente. Las competencias deben desarrollarse con formación inicial, con formación permanente y con experiencia a lo largo de la vida. Se puede ser competente hoy y dejarlo de ser mañana o serlo en un contexto y dejarlo de ser en otro contexto que no me resulta conocido. Las competencias tienen, pues, un carácter recurrente y de crecimiento continuo. Nunca se "es" competente para siempre.

c) *Toman sentido en la acción pero... con reflexión*: El hecho de tener una dimensión aplicativa (en tanto que suponen transferir conocimientos a situaciones prácticas para resolverlas eficientemente) no implica que supongan la repetición mecánica e irreflexiva de ciertas pautas de actuación. Al contrario, para ser competente es imprescindible la reflexión, que nos aleja de la estandarización del comportamiento.

De la misma manera Spencer y Spencer (citado por Alles, M 2005), plantea las competencias como, "Característica subyacente en el individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una ejecución superior en un trabajo o situación".

Ahora bien, Subyacente, significa que es una característica propia del individuo (forma parte de su personalidad), lo cual permite predecir su comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Así mismo, el término, causalmente relacionada, expresa, que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Por tanto, estándar de efectividad, representa el desempeño de un individuo medido sobre un criterio general, es decir, quién hace algo bien y quién no también.

Las competencias según Mertens, L. (2000) "es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias que posee el recurso humano e influyen en la realización exitosa de su trabajo, independientemente del nivel jerárquico que éste ocupe en la empresa".

Por las consideraciones anteriores, las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. Por consiguiente, las competencias se convierten en pautas de comportamientos repetitivos que conducen a resultados. Si se interiorizan y se arraigan para alcanzar los propósitos individuales, pueden conducir a la efectividad. Las competencias se incrementan porque se adquieren a través de un proceso de aprendizaje.

De la misma manera, una competencia laboral se podría contextualizar como una serie de conductas, habilidades, conocimientos y destrezas que se asocian al éxito en el desempeño en un puesto de trabajo determinado; por tanto, el modelo, para una empresa determinada, se ha de desarrollar a partir de la identificación de conductas laborales en un grupo de trabajadores con desempeño sobresaliente y exitoso

Perfil de competencias

Según Alles, M (2005) es un conjunto de categorías y dimensiones conductuales que impactan en el desempeño laboral de un colaborador, o grupo de colaboradores y de la organización en su conjunto. Por consiguiente, el perfil de competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo.

Así mismo, la autora plantea que el perfil de competencias cumple con ser un modelo conciso, describe comportamientos que se pueden observar y se vincula a la estrategia, estructura y la cultura de la empresa. Esto no sólo quiere decir que es un modelo claro y en base a comportamientos que se pueden ver a simple vista, sino que también depende de la empresa. Que dependa de la empresa y de su cultura empresarial no quiere decir más que en empresas diferentes dos puestos iguales. De la misma manera, una persona que parece ser apta para una empresa resulta que para otra no lo es; en el mismo puesto de trabajo, esto se puede ver en entrevistas de trabajo por el mismo puesto en que pueden rechazar a una persona en muchas entrevistas y aceptarla en otra.

Clasificación de las Competencias

La clasificación de las competencias varían entre un autor y otro, pero en muchas de ellas existen coincidencias en sus indicadores, a continuación se mencionan algunas de ellas:

Para Benavides, O (2002), los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: Competencias Básicas Competencias Genéricas y Competencias Laborales o Específicas:

Competencias Básicas

Según Benavides, O (2002), las competencias básicas son determinadas por aquellos patrones de comportamiento que los seres humanos necesitan para poder subsistir y actuar con éxito en cualquier escenario de la vida. Por tanto, se concibe como el conjunto de habilidades cognitivas, procedimentales, actitudinales que pueden y deben ser alcanzadas por aprendizaje, respetando las características individuales (interpretar, comunicar información, razonar creativamente, solucionar problemas, entre otros).

Atendiendo a estas consideraciones, requieren de instrumentaciones básicas como la idoneidad para la expresión oral y escrita, el manejo de las matemáticas aplicadas, ponen en movimiento diversos rasgos cognitivos, como la capacidad de situar y comprender de manera crítica, tanto imágenes como datos que le llegan de fuentes múltiples; observación, voluntad de experimentación y capacidad de tener criterio para tomar decisiones. Así mismo, dirigen todos los conocimientos hacia la consecución de objetivos concretos; se manifiestan de manera integrada; por ello, poseer solo conocimientos o habilidades no significa ser competente; es decir, se requiere de capacidades o conjuntos de capacidades que se consiguen por la activación combinada e interrelacionada de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivaciones, destrezas, además de ciertas disposiciones para aprender y saber.

De igual forma, Alles, M (2005), plantea que son los comportamientos elementales que debe de mostrar un trabajador de cualquier área y que esta asociados a conocimientos de índole formativo adquiridos durante la educación básica.

Así pues, en el contexto laboral; las competencias básicas permiten que un individuo entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con diferentes propósitos, interprete información registrada en gráfico, cuadros, analice problemas, como sus posibles soluciones, comprenda, comunique

sentidos diversos con otras personas, de igual manera saber escuchar, respetar las opiniones de los demás, así como llegar acuerdos comunes. Por eso entre las competencias básicas que el individuo debe desarrollar, se encuentran; competencias para el aprendizaje permanente, manejo de información, situaciones y convivencia (vida en sociedad), razón por la cual se logra el desarrollo integral.

Al respecto Dulewicz, citado por Benavides, O (2002), realiza una clasificación de las competencias para la gerencia intermedias organizadas en cinco grupos. A continuación se exponen cada una de ellas.

1.- *Comunicación*: Información, que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Al respecto Robbins, S (2004), conceptualiza la comunicación como la transferencia y comprensión de significado. De esta forma, se involucra al emisor como elemento transmisor del mensaje así como el receptor elemento que comprende el mensaje. En este contexto, la comunicación del gerente debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado, en todo caso, por muy buena que sea una idea, un planteamiento, una política de gerencia, no servirá si no se transmite en forma inteligible y comprendida por las personas.

Según Chiavenato, (2006), comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"

Por consiguiente, la comunicación se puede contextualizar como el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

2.- *Responsabilidad*: Obligación de estar presente en el puesto de trabajo como forma de lograr los resultados esperados. Robbins, S (2004) en este sentido, define responsabilidad como la cualidad de la personalidad

donde implica cumplimiento cabal de las tareas o deberes contraídos, derivados de los diferentes roles de desempeño en distintos ámbitos y cuyo cumplimiento brinda satisfacción.

De igual forma, Chiavenato, (2006) plantea que no sólo tiene relación con las consecuencias de nuestros actos, sino que también está asociada a los principios, a aquellos antecedentes a partir de los cuales el hombre toma las motivaciones para ejercer la libre voluntad y actúa

Así mismo, la responsabilidad una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.

La persona responsable es aquella que actúa conscientemente siendo él la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido. Está obligado a responder por alguna cosa o alguna persona. También es el que cumple con sus obligaciones o que pone cuidado y atención en lo que hace o decide.

3.- *Capacidad de Aprendizaje*: Asimilación de nueva información y su aplicación eficaz, se relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas, asimismo Mondy, N, (2005) plantea que esta tiene que ver con la rapidez y los esfuerzos implicados para realizar los aprendizajes, así como la capacidad básica de comprensión de los fenómenos observados y la relación causa efecto que se establece entre ellos.

Por su parte Alles, M (2005), refiere que no solo es condición para la asimilación de las materias de estudio, sino en general para la preparación del hombre para la vida, pues está en la base de la formación de una concepción científica del mundo a partir del sistema de valores establecidos en la sociedad. En consecuencia, es una condición para la elaboración de los proyectos de vida en el joven.

El aprendizaje entonces se representa como un proceso social, de enriquecimiento individual y grupal dado por los sentidos que se constituyen por el sujeto, en los espacios de interacción y relaciones que construye en la realidad social, no como la reproducción de una información construida fuera de él y transmitida mecánicamente.

4.- *Autoestima*: Valoración que la persona posee sobre ella misma Para, Blanco, A (2007) es el conjunto de creencias que una persona tiene de sí misma, sus entornos, sus capacidades y sus valores.

Entonces la autoestima es la fuerza innata que impulsa al organismo hacia la vida, hacia la ejecución armónica de todas sus funciones y hacia su desarrollo; que le dota de organización y direccionalidad en todas sus funciones y procesos, ya sean estos cognitivos, emocionales o motores.

Por su parte Chiavenato, I (2006), plantea que la autoestima consiste en una serie de pensamientos, conductas y emociones dirigidas hacia uno mismo. Lo que pienses de ti en cada momento, cómo te hables a ti mismo, cómo te trates, lo que haces cuando cometes un error, cuando alguien te critica, cuando triunfas, cuando te halagan, cuando fracasas.

Por tanto, la autoestima guarda relación con tu modo de pensar: si piensas de un modo racional, lógico y constructivo, o si, por el contrario, cometes errores de pensamiento.

5.- *Adaptabilidad*: Plantea Benavides, O (2002), facilidad que posee el individuo para ajustarse a los nuevos cambios provocados por fuerzas internas y externas, dentro de ella se encuentra representada la resistencia: se relaciona con la flexibilidad de adaptarse a los entornos cambiantes, superando los obstáculos que pudiesen surgir.

Al respecto señala Alles, M (2005) capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos, cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. Además concibe que esta competencia resulta imprescindible para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollarse en una carrera

dentro de la misma, luego sus capacidades potenciales obtienen desarrollo y oportunidad de ser puestas en práctica con éxito.

Entonces puede contextualizarse como la capacidad para acomodarse a los cambios en las situaciones sin que ello redunde en una reducción de eficacia y su compromiso. A su vez, esta capacidad está relacionada con la relativa a entender y apreciar perspectivas diferentes de una situación y la capacidad para adaptarse a nuevas circunstancias que modifican las ya conocidas. Supone la posibilidad de cambiar o adaptar nuevos enfoques en función de los requerimientos, evaluando y cuestionando lo que se estaba realizando para encontrar nuevas ideas o alternativas de mejora.

Competencias Genéricas

Las competencias genéricas son las que deben desarrollar todas las personas, independientemente de su formación, y que son indispensables para el desempeño académico y laboral. Para Benavides, O (2002), constituyen una serie de "características requeridas por los trabajadores las cuales pueden generalizarse en una empresa, organización u entidad. Orienta su finalidad a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas y objetivos de la organización."

Al respecto, señala Tobón, S (2006) son aquellas comunes a varias ocupaciones o trabajos, permiten afrontar los continuos cambios de las actividades profesionales. De allí se desprende ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse efectivamente en un puesto determinado. Asimismo, se tiene lo expuesto por Mertens citado por Blanco, A (2007) se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, toma de decisiones, liderazgo, entre otros.

Al respecto Dulewicz, citado por Benavides, O (2002), realiza una clasificación de las competencias para la gerencia intermedias organizadas en seis grupos. A continuación se exponen cada una de ellas.

1.- *Manejo de nuevas tecnologías de información y comunicación*: Son comunes a todas las profesiones, por lo que recobra gran importancia en la formación del personal de toda empresa, esto se destaca en la transformación constante de los campos profesionales, donde se generan nuevos nichos de tareas, es decir la flexibilidad mental, capacidad para adaptarse a nuevos desafíos, saber cómo resolver problemas y situaciones problemáticas, preparación para la incertidumbre.

Así mismo, se practican por numerosas instituciones en el mundo actual empleando redes de información globales, la tecnología computacional móvil, el desarrollo de la multimedia, las videoconferencias y los avances de la telecomunicación. Existen Organizaciones en el mundo, que funcionan exclusivamente aprovechando los programas virtuales.

Según Tobón, S (2006) es la capacidad para manejar las nuevas tecnologías de la información y comunicación con base en los requerimientos del contexto. Esto ha generado nuevas fuentes de empleo a nivel nacional, con lo que ha venido creando nuevas oportunidades por eliminar las barreras de acceso a la información y en la superación del aislamiento físico y virtual entre individuos.

Considerando lo que establece Alles, M (2005) se refiere a la habilidad con la operatividad de computadoras, sistemas de información automatizados, equipos electrónicos que procesen información para el control de una organización y la toma de decisión técnica, generales y de otra índole. Esta habilidad permite a los gerentes aplicar con facilidad los conocimientos para realizar diversos tipos de trabajo en computadora por ejemplo: oficios, trasmisión por correo electrónico, video conferencias, gráficos, hojas de cálculo, entre otros. No solo ignora las barreras del tiempo y el espacio, ya que sus servicios están las 24 horas y en cualquier rincón del

planeta, sino que también modifican las soluciones inter ciudadanos y de estos con las diferentes instituciones.

2.- *Resolución de Problemas*: La capacidad de resolver problemas es la eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa.

Para Chiavenato, I (2006), consiste en la destreza verbal y psicológica de los gerentes para entender los puntos de vista de otras personas y dar respuestas o alternativas consideradas viables en la pacificación o solución de malos entendidos.

Esta cualidad supone tomar acción de manera proactiva, ante las dificultades sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común, pensando en las repercusiones que pueden tener en un plazo más amplio.

Por su parte, Alvarado, J (2002), expresa que es resolver un problema implica realizar tareas que demandan procesos de razonamientos más o menos complejos y no simplemente una actividad asociativa y rutinaria.

3.- *Trabajo en Equipo*: Es muy común encontrar la idea de trabajo en equipo especialmente en los ámbitos laborales en los que grupos de varias personas pueden armarse con objetivos específicos, en algunos casos siendo estos grupos temporales y otras veces permanentes. Al respecto Alles, M (2005) lo contempla como la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés propio. El objetivo del trabajo en equipo es poner más capacidades, inteligencias, ideas y destreza al servicio de una tarea o actividad, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida.

Así mismo, Spencer y Spencer citado por Blanco, A (2007) considera trabajo en equipo como la capacidad para trabajar y hacer que los demás trabajen, estableciendo un clima de cooperación. El trabajo en equipo

supone siempre una dinámica especial que puede variar de grupo a grupo y que es, en definitiva, lo que hace que ese conjunto de personas funcione o no. Así, lo que puede servir para un grupo de personas puede no ser útil para otro. El trabajo en equipo supone también que se puede llegar a conocer más profundamente a sus compañeros, conociendo sus capacidades, sus limitaciones, su forma de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, entre otros.

4.- *Toma de Decisiones*: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos a todo nivel. Alles, M (2005), explica que esta competencia consiste en la facilidad de interpretar analítica y numéricamente varios cursos de acción y escoger alguno que resulte más favorable explicando los pormenores de los costos económicos o de tiempo implícitos en el mismo. Siempre hay que tener en cuenta que cada persona toma decisiones de una forma diferente, basada en su experiencia y su historia de reforzamiento.

Según Alvarado, J (2002) Tomar la decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican la gerencia, hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema. En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción, si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

5.- *Motivación al Logro*: es un impulso interno que experimenta el individuo para la realización de tareas. Spencer y Spencer citado por Blanco, A (2007) la plantea como preocupación por trabajar eficientemente o por competir para superar un estándar de excelencia. Por consiguiente, la motivación se refiere, en general, a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas.

Por su parte Alvarado, J (2007) expresa que motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o por lo menos da origen a una propensión, a un comportamiento específico.

Entonces, este motivo puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente y puede también ser generado internamente por los procesos cognoscitivos del individuo de tal forma que los actos de una persona pueden ser guiados por lo que él piensa, cree, prevé, entre otros.

6.- *Liderazgo*: es la capacidad de inspirar y guiar a un grupo de individuos para el logro de las metas propuestas. Para Alles, M (2005) esta cualidad del gerente influye de tal manera que genera en todas las situaciones o actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización, es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

Es así como, el líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Asimismo Spencer y Spencer citado por Blanco, A (2007) lo relaciona con la capacidad para desempeñar el rol del líder de un grupo o equipo.

Así pues, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

Competencias Específicas

Atendiendo a lo expuesto por Alles, M (2005), las competencias específicas son para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por

área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ciertos colectivos.

Dentro del contexto citado por la autora mencionada, hace referencia a las competencias relacionadas con los aspectos técnicos propios de una ocupación concreta. No se trata por tanto, de competencias fácilmente transferible a otros contextos laborales, además son relativas a una profesión o puesto de trabajo determinado, en este sentido señala que el corte vertical, se refiere a los comportamientos derivados de los conocimientos técnicos que debe tener el ocupante de un cargo asignado, según el contenido del mismo, como por ejemplo elaboración de balance general, análisis de costos o realización de presupuesto.

Por otra parte, deben estar presentes en todos los trabajadores que ocupan un mismo nivel jerárquico en el organigrama de una organización. Se trata por tanto de competencias de contenido similar a las estratégicas pero a diferencias de éstas, no necesariamente deben estar presentes en todos los miembros de una organización, sino en aquellos que compartan un mismo nivel funcional en el organigrama. Podría tratarse de atención al detalle de planificación y análisis de información para todo el personal administrativo de una organización, independientemente de cuáles sean sus funciones específicas.

Según Benavides, O (2002) son un conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente, integran elementos característicos del ser humano.

En este mismo orden se puede tomar la definición realizada por Spencer y Spencer citado por Blanco, A (2007) donde relaciona competencias específicas, con aquellos comportamientos propios del ejercicio directivo.

Dentro de estas competencias se pueden considerar las siguientes:

1.- *Conocimientos*: capacidades físicas o mentales las cuales posee un individuo para ejecutar ciertas tareas o actividades, asignadas en el área de trabajo. Para Alles, M (2005), son las competencias técnicas conceptuales relacionadas directamente con la profesión adquirida en las Universidades, Institutos Universitarios o Escuelas Especiales, los cuales permiten realizar las tareas básicas del puesto, conocer la terminología, manejar los equipos, es mediante los conocimientos básicos de la profesión que se realiza con mayor eficiencia una labor y se prestan servicios de calidad a los usuarios o clientes.

Por su parte Benavides, O (2002), relaciona el conocimiento con: capacidad de aprendizaje, flexibilidad conceptual e integración al contexto. Entonces el conocimiento es la capacidad que posee el hombre de aprender información acerca de su entorno y de sí mismo.

2.- *Habilidades*: Benavides, O (2002), es la capacidad general de la persona relacionada con el desempeño en una variedad de tareas; dichas habilidades se representan con las siguientes características: calidad y exactitud.

Es así como, la habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio; así mismo la destreza reside en la capacidad o habilidad para realizar algún trabajo, primariamente relacionado con trabajos físicos o manuales.

3.- *Destrezas*: La destreza es el arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad. No se trata habitualmente de una pericia innata, sino que normalmente es adquirida. Lo más habitual es llegar a ser diestro en algo tras un largo proceso.

Para Benavides, O (2002), la destreza es la capacidad que tiene una persona para desarrollar un trabajo específico con óptimos resultados, incluyendo aquellas capacidades cognitivas innatas y adquiridas que constituyen su personalidad.

La aptitud está vinculada además con la inteligencia y con las habilidades desarrolladas por aprendizaje. El grado más alto en el desarrollo de una destreza, se denomina talento. La destreza de una persona se puede encontrar en múltiples disciplinas, desde el trabajo manual de un carpintero hasta la habilidad desarrollada en una negociación; desde la resolución de un problema de álgebra hasta la preparación de un plato de comida.

Por su parte Alles, M (2005) la define como la habilidad en algunas personas muchas veces es innata y puede observarse desde su primera infancia.

Luego de un intenso trabajo de aprendizaje y ensayo, ellas pueden lograr realizar dichas tareas de una manera tan rápida y eficaz que podríamos pensar que son sencillas; pero en realidad, no es otra cosa que "la destreza" que estas personas han sabido desarrollar, poner en práctica y aprovechar.

4.- *Planeación*: Determina las tareas que deben hacerse, quién las hace, cómo se agrupan, quién reportará y donde se toman las decisiones. Robbins, S (2004) consiste en explicar y regular las metas que se van alcanzar. Es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto combinando la acción, los plazos y los recursos

Es así como, la planeación consiste en dejar en claro los objetivos, es decir, definir claramente que es lo que quiero hacer y donde quiero llegar, consecuentemente hay que definir las actividades necesarias para llegar allí.

Por su parte Chiavenato, I (2006) expresa que la planeación es para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.

5.- *Organización*: Es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanas, materiales y financieros

Según Alles, M (2005) la organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Por su parte Chiavenato, I (2006) plantea la organización como la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

6.- *Manejo de Personal*: relacionado con la aplicación de controles para el acatamiento de normas, principios, reglamentos y procedimientos de la organización, al respecto Alles, M (2005) define como la capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas, delegar autoridad, brindar retroalimentación oportuna, identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores.

Por su parte Spencer y Spencer citado por Blanco, A (2007) la relaciona con la capacidad para comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los objetivos establecidos.

Es así como, cualquier persona que está a cargo de un equipo debe tener como prioridad mantener una transmisión eficiente y clara de ideas, objetivos, visiones y metas. En sí, un gerente no es más que un facilitador de ideas y recursos; claro, todo debe ser transmitido de cierta manera y siguiendo algunas reglas que tendrán como resultado la ejecución exitosa del objetivo que el equipo debe alcanzar.

7.- *Orientación a Resultados*: Para Benavides, O (2002), es lo que impulsa a una persona a actuar en determinadas formas, basadas en

características de conducta, lo relaciona con: iniciativa, motivación al logro y negociación. Entonces se puede decir que es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.

Para Alles, M (2005), la define como la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes. Así mismo, Implica administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Por consiguiente las personas dotadas de esta competencia, se hallan orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias, no vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados, recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados. Buscan información con respecto a sus logros, es decir buscan una retroalimentación y no solo a nivel económico.

Contexto Institucional

Reseña Histórica

El 16 de marzo de 1977 el entonces Ministerio de Educación Superior de Venezuela, emitió la resolución número 91 en el cual se crea la comisión asesora de la dirección general de Educación Superior para la realización de los estudios necesarios para determinar la factibilidad de la creación de un Instituto Universitario, con sede en la ciudad de Valera, estado Trujillo, con lo que se logra el 01 de agosto del año 1978, según decreto presidencial número 2-775. Responde a una política del estado Venezolano en cuanto a la formación de recurso humano que requiere el desarrollo regional y nacional.

Inicia sus actividades docentes el 5 de mayo de 1980. Años después se crearon sus extensiones: en la ciudad de Boconó el 10 de diciembre de 1987, en la zona baja el Dividive el 9 de noviembre de 1988, además en la ciudad de Trujillo 18 de agosto de 1992 y finalmente en la Beatriz en el año 2003.

Este organismo oficial es una Institución de Educación Superior formador de recurso humano, propiciador del desarrollo y comprometido con la producción de conocimiento, actualmente inicia un proceso de transformación y modernización estableciendo así una nueva misión, visión, creando nuevos compromisos y valores.

El 5 de mayo del año 2014 fue decretada como Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo “Mario Briceño Iragorry” (UPTTMBI). Según gaceta oficial 40403 decreto 93 el 2 de mayo del 2014.

Misión

Formar recurso humano altamente calificado que responda a las exigencias del entorno: con habilidades, destrezas y la creatividad necesaria para innovar el trabajo productivo, con actitud de permanente búsqueda del conocimiento, como parte de su formación y con la capacidad suficiente para organizar y administrar empresas que ayuden a impulsar el desarrollo y ofrezcan asistencia técnica eficiente.

Visión

Hacer de ésta una institución de prestigio como ente de educación superior sustentada en la libertad académica y la autonomía institucional y reconocida por su competitividad, productividad, calidad y pertinencia de la educación que imparte, de la investigación que lleva a efecto, del servicio y asistencia técnica que aporta a las comunidades y a la producción de bienes y servicios como vía parcial del financiamiento.

Compromisos

- Uso racional y eficiente de los recursos, contribuyendo al autofinanciamiento en: equipamiento, dotación, adquisición de nuevas tecnologías, mantenimiento de planta física y bienes muebles.
- Satisfacer las necesidades del sector productivo industrial, preparando recurso humano de alta calidad y produciendo investigación y desarrollo pertinente.
- Cogestionar con el entorno local y sus organizaciones programas tendentes al mejoramiento de la calidad de vida de la población
- Garantizar la equidad de la educación y ofrecer a los estudiantes una formación que desarrolle su capacidad ética, humanística y tecnológica, necesaria para adaptarse al cambiante entorno social.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 1: Mapa de Variables

Objetivo General: Determinar el perfil de competencias de los Gerentes de la Universidad Politecnica Territorial del Estado Trujillo "Mario Briceño Iragorry"				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Identificar las competencias básicas de los Gerentes de la Universidad Politecnica Territorial del Estado Trujillo "Mario Briceño Iragorry"	Perfil de competencias	Competencias Básicas	Comunicación	1,2
			Responsabilidad	3,4
			Capacidad de aprendizaje	5,6
			Autoestima	7,8
			Adaptabilidad	9,10
Describir las competencia genéricas de los Gerentes de la Universidad Politecnica Territorial del Estado Trujillo "Mario Briceño Iragorry"		Competencias Genéricas	Manejo de nuevas tecnologías de información	11,12
			Resolución de problemas	13,14
			Trabajo en equipo	15,16
			Toma de decisiones	17,18
			Motivación al logro	19,20
			Liderazgo	21,22
Caracterizar las competencias específicas de los Gerentes de la Universidad Politecnica Territorial del Estado Trujillo "Mario Briceño Iragorry"		Competencias Especificas	Conocimientos	23,24
			Habilidades	25,26
			Destrezas	27,28
			Planeación	29,30
	Organización		31,32	
	Manejo de personal		33,34	
Establecer lineamientos estratégicos que fortalezcan el perfil de competencias de los Gerentes de la Universidad Politecnica Territorial del Estado Trujillo "Mario Briceño Iragorry"		Este objetivo se logra luego del desarrollo de los tres anteriores	Orientación a resultados	35,36

Fuente: Monreal, K (2014)



www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente Capítulo describe la metodología que se utilizó para el cumplimiento de los objetivos de la investigación; en la misma se integró el tipo de investigación, el diseño, la población, la muestra, técnica e instrumento para obtener la información y los procedimientos utilizados para la recolección, validación procesamiento y análisis de los datos, con el fin de proporcionarle al lector información más detallada.

Tipo de Investigación

Con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento en función al objetivo general planteado Determinar el perfil de competencias de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo "Mario Briceño Iragorry", la investigación se orientó a partir de la variable que constituye el eje del estudio, en este sentido, se apoyó en una investigación de tipo descriptiva, por cuanto trató de obtener información acerca de perfil de competencias; con ello se pretendió precisar la naturaleza de una situación en el momento de su estudio.

Para ello, se consideró la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2006), cuando expresa que este tipo de investigación, se limita a medir la variable sin establecer ninguna relación entre ella, ni buscar dar explicación de su comportamiento, tiene como característica fundamental la de ubicar al investigador en contacto con el objetivo o sujeto investigado pero sin la posibilidad del control o estudio de las variables tal como sucedería en la experimental.

Así mismo, Tamayo y Tamayo (2007), señalan que este tipo de

estudios comprenden la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición de los procesos o fenómenos caracterizan un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Entonces, el carácter descriptivo de la investigación está dado porque se describieron los fenómenos que conforman el problema, se determinó e identificó la variable de estudio en referencia.

Con ello se logró el sustento principal de la presente investigación, las teorías que la fundamentan, las investigaciones previas que orientan, en las que se complementa el estudio, Perfil de competencias en los Gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo "Mario Briceño Iragorry". Por otra parte, la naturaleza de este estudio se enmarcó en la investigación cuantitativa.

Diseño de Investigación

El diseño de investigación ayudó a reflexionar sobre el proceso de investigación, al clarificar en etapas prescritas el modo en que se pretendió abordar un tema, obtener información y finalmente a través de la recolección de los datos en relación a un área temática.

Por tal motivo, este estudio consideró como un diseño de campo que de acuerdo con lo planteado por Hernández y Otros (2006), se dirigen a describir la realidad que se investiga directamente en el contexto natural donde suceden los hechos, para después analizarlos mediante una serie de métodos de investigación definidos y aplicados en un momento dado del proceso.

En tal sentido, se enmarcó en este diseño considerando que se estudiaron y describieron los hechos que se relacionan con la variable de acuerdo con los indicadores y dimensiones establecidos, así como con la realidad del lugar donde se desenvuelven, es decir, en el contexto de Perfil de competencias en los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del

Estado Trujillo “Mario Briceño Iragorry”. Por su parte Arias (2012) expresa que este diseño de investigación consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna.

Población y Muestra

Es importante señalar que Hernández y Otros (2006), hacen referencia al término de universo o población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones; es decir el conjunto de unidades que se quiere estudiar y que podrán ser observadas individualmente en el estudio comprendiendo la totalidad de la variable a estudiar en donde las unidades que la integran poseen una parentesco común que dará origen a los resultados sobre las variables.

A tal efecto, el universo considerado en la presente investigación estuvo constituido por veinticinco (25) gerentes de las diferentes Divisiones, Unidades y Departamentos de la sede principal San Luis, ya que ellos constituyen la representatividad de elementos del universo o población (Hernández y Otros. 2006), elegidos de manera cuidadosa, controlada con características especificadas, previamente en el planteamiento del problema.

Por otra parte la población tal como lo confirma Balestrini (2006), cuando dice que ésta puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretenda indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para lo cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.

Cuadro 2: Caracterización de la Población

Nº	Denominación	Categoría	Responsable
1	División de Investigación, Extensión y Postgrado	División	Adriana Torres
2	Formación y Actualización Docente	Unidad	Morella Daboin

Continuación del cuadro 2			
3	Investigación y Desarrollo Tecnológico	Unidad	Ismenia González
4	Postgrado y Educación Continua	Unidad	Marisela Olmos
5	Extensión Universitaria	Unidad	Yaritza Molina
6	División de Servicios Estudiantiles	División	Pablo Viloría
7	Desarrollo y Bienestar Estudiantil	Departamento	Belkis Torres
8	Admisión y Control de Estudio	Departamento	Jerry Peña
9	Planificación y Presupuesto	División	Iraida Mejías
10	Formulación y Programación Presupuestaria	Unidad	Rosa Torres
11	Proyectos	Unidad	Gladys Moncada
12	Organización y Sistemas	Unidad	Yaneli Carreño
13	Control y Ejecución Presupuestaria	Unidad	Diana Heredia
14	Autoevaluación, Control de Gestión y Estadística	Unidad	Cindi Navarro
15	Relaciones Interinstitucionales	Departamento	
16	Recursos Humanos	Unidad	Yosmar Rojas
17	Servicios Administrativos	Unidad	Elio Carrasquero
18	Servicios Bibliotecarios	Departamento	Zaida Escalona
19	Computación y Sistemas de Información	Departamento	Carlos La Cruz
20	Pasantías	Departamento	Carlos Duran
21	Tecnologías Educativa	Departamento	Andrés Rojo
22	Mecánica	Departamento	Fernando Perdomo
23	Mantenimiento Industrial	Departamento	Francisco Olivares
24	Bienes Nacionales	Unidad	Danys Abreu
25	Servicios Generales	Unidad	Lesbia Utrilla

Fuente: Manual de Organización de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo "Mario Briceño Iragorry". Abril 2013

Por ser una población finita y de fácil acceso se utilizara un censo poblacional que según Hurtado, J (2000), es una porción de la población que se toma para realizar el estudio, el cual se considera representativa de la población.

Por otro lado, Hernández y Otros (2006) la definen como un sub conjunto de la población del cual se recolectan datos y deben ser

representativos de dicha población. Es una porción representativa de la población que permite generalizar sobre este resultado de una investigación.

Censo Poblacional

El censo poblacional lo define Hurtado, (2000), como una porción de la población que se toma para realizar el estudio, el cual se considera representativa de la población.

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2006) la definen como un sub conjunto de la población del cual se recolectan datos y deben ser representativos de dicha población. Es una porción representativa de la población que permite generalizar sobre este resultado de una investigación.

En este sentido, la muestra que se tomó fue de los veinticinco (25) gerentes de las diferentes Divisiones, Unidades y Departamentos de la sede principal San Luis.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información, Arias, F (2012) la define como el procedimiento o forma particular de obtener información; son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general.

La técnica que se aplicó en la presente investigación es la encuesta, que Arias, F (2012) la define 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.

De igual forma se utilizó como instrumento el cuestionario que según Arias, F (2012) expone que es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita, mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. En éste el investigador señala los temas o aspectos en

torno a los cuales va a preguntar. Según el grado de estructuración puede tener preguntas ya estructuradas o solo enunciados temáticos.

Para que éste sea adecuado debe registrarse datos observables que representen verdaderamente los conceptos y variable que el investigador tenga en mente. De allí, que la técnica así como la elaboración de un buen instrumento determinan en gran medida la calidad de la información, siendo ésta la base para las etapas subsiguientes, en correspondencia con el problema, con los objetivos así como con el diseño de investigación.

Validez del Instrumento

Cuando se hace referencia al término de validez, en expresiones de Hernández y otros (2006) se refiere al grado por el cual un instrumento refleja un dominio específico de contenido que se mide. Este aspecto de la validez es bastante importante como deseable en un trabajo de investigación, garantizando al investigador que la información obtenida le podrá ayudar en su propósito. Por su parte Bernal, (2006) la define como el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos con el instrumento, esto significa la eficacia con la cual un instrumento mide lo que se pretende medir.

Para obtener la validez de los instrumentos se procedió a obtener la validez de contenido, como la verificación del dominio de las áreas específicas del trabajo de investigación a través de la opinión de los jueces expertos en relación a la estructuración del instrumento, quienes expresaron sus opiniones objetivas de cada uno de los ítems. Se presentó el instrumento que fue revisado y evaluado en cuanto a su relación con el tipo de investigación y resultados que se desearon obtener, garantizando así que estuvieran medidos todos los aspectos de interés para la misma, para ello se les proporcionó el cuestionario. En la presente investigación fue evaluado por el juicio de tres (3) expertos.

Confiabilidad

Con relación a la confiabilidad, el mismo Arias, F (2012) manifiesta que:

Una vez construido el cuestionario, se recomienda aplicar una *prueba piloto o sondeo preliminar* a un pequeño grupo que no forme parte de la muestra, pero que sea equivalente en cuanto a sus características. Esto con la finalidad de establecer la validez, corregir cualquier falla y elaborar la versión definitiva del instrumento.

Para garantizar la confiabilidad del instrumento se procedió a la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach, que según Hernández y Otros (2006), fue desarrollado por J.L. Cronbach, requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. Al respecto, para la estimación del grado de confiabilidad según los mismos autores señalan:

Que es una cifra que varía de 0 a 1 y que expresa la medida en la cual, el instrumento refleja fiel y consistentemente las variables a ser medidas. Donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total), entre más se acerque el coeficiente a cero (0), hay mayor error en la medición (:249).

En este sentido, una vez aplicada la prueba piloto a un grupo de sujetos con características similares a los sujetos de investigación, pero pertenecientes a la UPTTMBI sede Trujillo, se vaciaron los datos en la tabla respectiva (Matriz de Confiabilidad). Seguidamente y con la conformación organizada dentro de la tabla se procedió a aplicar la fórmula siguiente:

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Donde:

K : número de ítems

S_i : varianza de cada ítems

1 : es una constante.

S_t : varianza de los puntajes totales

Luego de sustituir los valores en la formula la confiabilidad dio 0.92 siendo muy alta.

Procedimiento Metodológico

El procedimiento metodológico que se llevó a cabo en el presente estudio se dividió en cinco fases, que se detallan a continuación:

1. Planteamiento de la preocupación temática o problema de investigación. Aquí, se estableció las posibles evidencias que sustentan el planteamiento y formulación del problema; para la definición de los objetivos. Una vez aclarado estos puntos, se realizó la justificación, así como la delimitación del estudio.

2. Revisión y análisis documental, bibliográfico sobre los conceptos, teorías inherentes al problema estudiado. Se investigaron, consultaron y posteriormente se redactaron los antecedentes de la investigación, las bases teóricas de la misma y el sistema de variables.

3. Se definió el marco metodológico indicando: tipo y diseño de la investigación; la población a la cual se aplicó el instrumento; las técnicas a seguir para: la elaboración del instrumento, así como la medición de su validez.

4. Aplicación de instrumentos y recolección de la data. En esta fase se aplicó el método de estadística descriptiva haciendo uso de las técnicas para su codificación, tabulación e interpretación.

5. Finalmente se elaboró el análisis de la información, interpretación de los resultados, conclusiones y recomendaciones, en concordancia con los objetivos de investigación propuestos y producto de todo el estudio se establecieron los lineamientos estratégicos para fortalecer el perfil de

competencias de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo ‘Mario Briceño Irigorry’.

Procesamiento y Análisis de los datos

El procedimiento de análisis es un requisito fundamental en la presentación del informe de investigación. En lo que respecta al presente trabajo, se realizó a través de la estadística descriptiva, luego de aplicado el instrumento se procedió a su respectiva tabulación y organización en cuadros, luego fue analizada la información recopilada desde el punto de vista estadístico, tabulándola y graficándola así como confrontándola con la fundamentación teórica y el establecimiento de los lineamientos estratégicos de acuerdo a los resultados. Se plantearon las conclusiones, las recomendaciones inherentes a la investigación.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La aplicación de los instrumentos para determinar el perfil de competencia de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo "Mario Briceño Iragorry" (UPTTMBI) , permitió la recolección de datos cuyos resultados son analizados e interpretados sobre la base de las diferentes teorías consideradas, para dar coherencia interna, así como rigurosidad científica al estudio; demostrando la sistematización de la investigación, así como la efectividad de la misma, con relación al alcance de los objetivos propuestos.

En este sentido, este capítulo contiene el análisis de los resultados en relación a cada uno de los objetivos específicos, dimensiones e indicadores. Aunado a ello, se muestra la discusión de los resultados obtenidos en función de los basamentos teóricos considerados, para finalmente, establecer los lineamientos estratégicos generados del análisis de los datos obtenidos, con los cuales se pretende dar un aporte significativo al contexto de estudio seleccionado.

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los datos en base a los resultados obtenidos, luego de aplicar el instrumento para la recolección de la información de la variable en estudio.

El análisis de los datos estadísticos se realizó en forma global, para ello se consideraron los porcentajes de la población total. Para este caso las respuestas fueron de la siguiente forma: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N), para así ubicar las respuestas dadas por los sujetos de estudio. Asimismo, se resaltan atendiendo a las categorías los ítems de mayor porcentaje en las respuestas.

Análisis del cuestionario aplicado a los gerentes de la UPTTMBI

Dimensión: Competencias Básicas

Indicador: Comunicación

Tabla 1.

Item	S	CS	AV	CN	N
P1. Tiene facilidad de comunicarse con sus compañeros de trabajo	76%	24%	0	0	0
P2. La comunicación con el personal se da en todos los niveles	28%	48%	24%	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de la UPTTMBI (Monreal 2015)

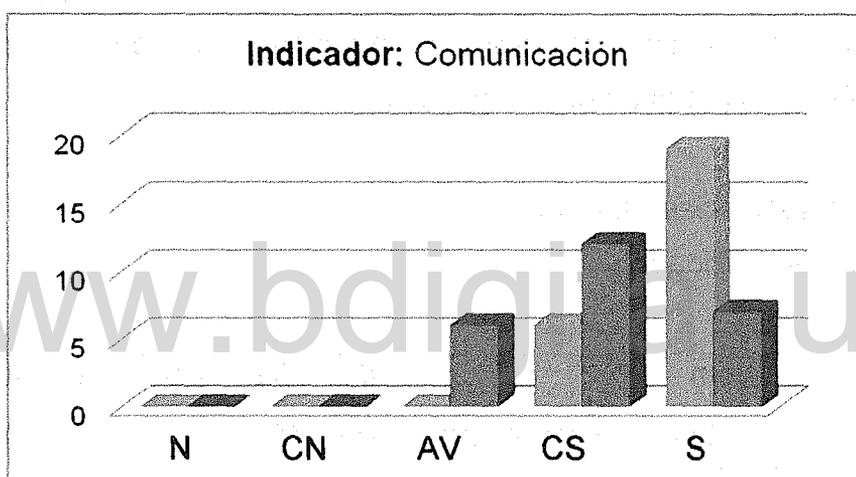


Gráfico 1: Indicador: Comunicación

Fuente: Tabla 1

De acuerdo a la tabla 1 y gráfico 1 referente al indicador de comunicación, sobre la facilidad de comunicación con sus compañeros de trabajo el 76% respondió Siempre, 24% Casi siempre. En cuanto a la comunicación a todos los niveles el 28% respondió que Siempre, el 48% respondió que Casi Siempre, el 24% respondió que Algunas Veces.

Se evidencia que en el contexto estudiado que el 100% de los encuestados siempre y casi siempre tienen la facilidad de comunicarse con los compañeros de trabajo, as mismo el 76% de los encuestados siempre y

casi siempre se les da la comunicación en todos los niveles, por su parte un 24% de los encuestados manifiesta que solo algunas veces la comunicación se da en todos los niveles. Aunque la influencia es mínima en el indicador comunicación, se debe reforzar con los lineamientos planteados, ya que la comunicación en todos los niveles es fundamental para el buen desenvolvimiento de las actividades en toda organización. Los resultados coinciden con Robbins, S (2004), quien conceptualiza la comunicación como la transferencia y comprensión de significado. En este contexto, la comunicación del gerente debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado, en todo caso, por muy buena que sea una idea, un planteamiento, una política de gerencia, no servirá si no se transmite en forma inteligible y comprendida por las personas.

Dimensión: Competencias Básicas

Indicador: Responsabilidad

Tabla 2.

Item	S	CS	AV	CN	N
P3. Es puntual con las actividades que le asignan sus superiores	52%	48%	0	0	0
P4. Cumple con la entrega de las actividades asignados en el tiempo acordado	52%	48%	0	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de la UPTTMBI (Monreal 2015)

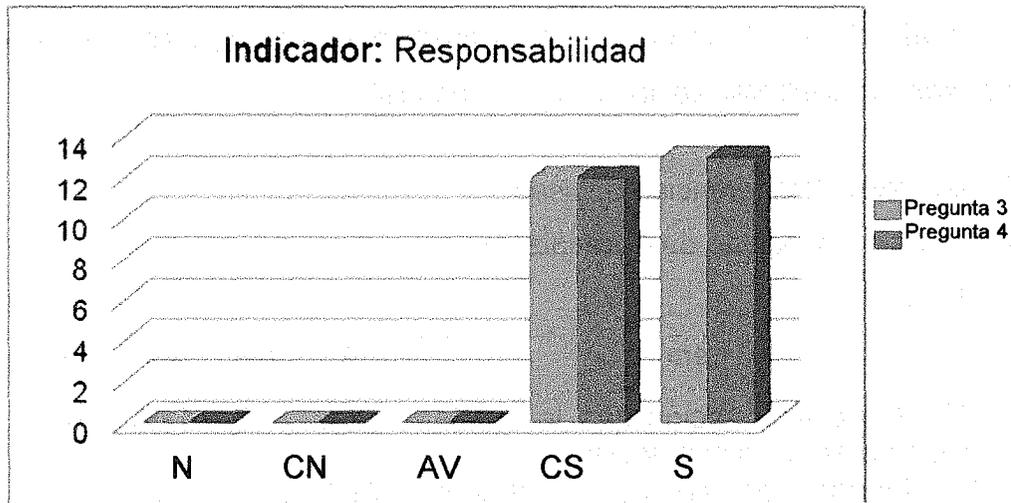


Gráfico 2: Indicador: Responsabilidad
Fuente: Tabla 2

De acuerdo a la tabla 2 y gráfico 2 referente al indicador de responsabilidad, sobre la puntualidad con las actividades que le asignan sus superiores el 52% respondió Siempre, el 48% Casi siempre. En cuanto al cumplimiento con la entrega de las actividades asignadas en el tiempo acordado el 52% respondió que Siempre, el 48% respondió que Casi Siempre.

Se observa que en el contexto estudiado que el 100% de los encuestados siempre y casi siempre son puntuales con las actividades asignadas por sus superiores, así mismo, el 100% de los encuestados siempre y casi siempre entregan las actividades asignadas en el tiempo acordado, esto influye positivamente en el perfil de los gerentes de la UPTTMBI, puesto que en organizaciones como ésta los cambios emanados por la Directiva son constantes y las respuestas de las actividades asignadas debe ser casi inmediata. Los resultados coinciden con Robbins, S (2004), quien define Responsabilidad como la cualidad de la personalidad donde implica cumplimiento cabal de las tareas o deberes contraídos, derivados de los diferentes roles de desempeño en distintos ámbitos y cuyo cumplimiento brinda satisfacción. Así mismo, la responsabilidad una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), se establece la magnitud de dichas acciones y de

cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.

Dimensión: Competencias Básicas

Indicador: Capacidad de Aprendizaje

Tabla 3.

Item	S	CS	AV	CN	N
P5. Busca información que le permita adelantarse a los acontecimientos	52%	36%	12%	0	0
P6. Indaga documentación antes de fijar procedimientos en la realización de sus actividades laborales	72%	28%	0	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de la UPTTMBI (Monreal 2015)

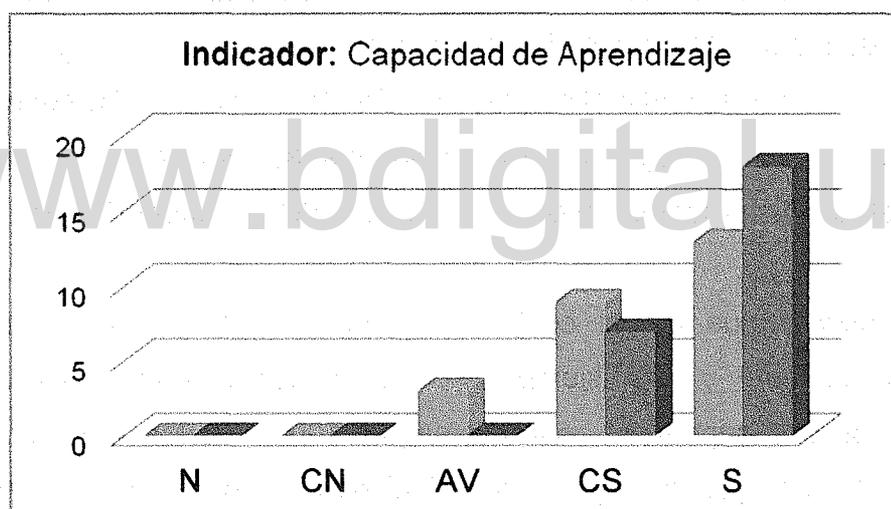


Gráfico 3: Indicador: Capacidad de Aprendizaje

Fuente: Tabla 3

De acuerdo a la tabla 3 y gráfico 3 referente al indicador de capacidad de aprendizaje, sobre la búsqueda de información que le permita adelantarse a los acontecimientos el 52% respondió Siempre, el 36% Casi siempre, el 12% respondió Algunas Veces. En cuanto a indaga documentación antes de fijar procedimientos en la realización de sus actividades laborales el 72% respondió que Siempre, el 28% respondió que Casi Siempre.

Se evidencia en el contexto estudiado que el 88% de los encuestados siempre y casi siempre los encuestados se adelantan a los acontecimientos y buscan información que les permita enriquecer sus conocimientos, por su parte solo el 12% de los encuestados no busca información para adelantarse a los acontecimientos, del mismo modo, el 100% de los encuestados siempre y casi siempre indagan documentos antes de fijar procedimientos en la realización de sus actividades laborales.

Esto repercute de manera positiva en la UPTTMBI puesto que se cuenta con gerentes con la capacidad de adelantarse a los acontecimientos. Los resultados coinciden con Alles, M (2005), para quien la Capacidad de Aprendizaje refiere que no solo es condición para la asimilación de las materias de estudio, sino en general para la preparación del hombre para la vida, pues está en la base de la formación de una concepción científica del mundo a partir del sistema de valores establecidos en la sociedad. En consecuencia, es una condición para la elaboración de los proyectos de vida en el joven.

El aprendizaje entonces se representa como un proceso social, de enriquecimiento individual y grupal dado por los sentidos que se constituyen por el sujeto, en los espacios de interacción y relaciones que construye en la realidad social, no como la reproducción de una información construida fuera de él y transmitida mecánicamente.

Dimensión: Competencias Básicas

Indicador: Autoestima

Tabla 4.

Item	S	CS	AV	CN	N
P7. Expone claramente su punto de vista sin sentirse mal por ello	44%	36%	20%	0	0
P8. Alcanza las metas que se propone en su trabajo	40%	40%	20%	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de la UPTTMBI (Monreal 2015)

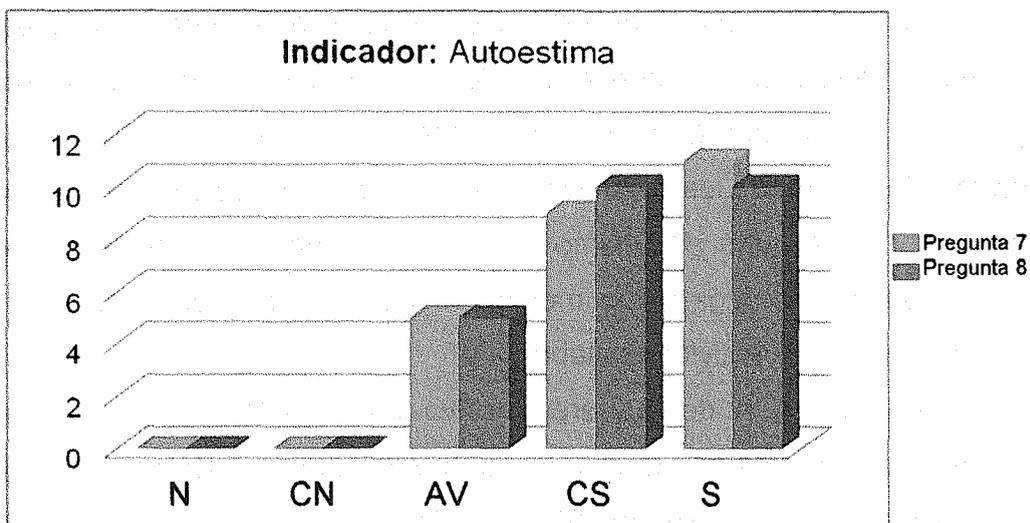


Gráfico 4: Indicador: Autoestima

Fuente: Tabla 4

De acuerdo a la tabla 4 y gráfico 4 referente al indicador de autoestima, sobre exponer claramente su punto de vista sin sentirse mal por ello el 44% respondió Siempre, el 36% Casi siempre, el 20% Algunas Veces. En cuanto a alcanza las metas que se propone en su trabajo el 40% respondió que Siempre, el 40% respondió que Casi Siempre, el 20% Algunas Veces.

Se demuestra en el contexto estudiado que el 80% de los encuestados siempre y casi siempre exponen claramente su punto de vista sin sentirse mal por ello, así mismo, solo un 20% algunas veces no lo hace. Por su parte el 80% de los encuestados siempre y casi siempre alcanzan las metas que se proponen en sus trabajos, y solo un 20% algunas veces lo hace. Esto indica que aunque el porcentaje de encuestado que algunas veces expone claramente su punto de vista y alcanza las metas que se propone en su trabajo sea bajo, se debe reforzar la competencia del autoestima con los lineamientos planteados, puesto que ésta guarda estrecha relación con la forma de pensar. Estos resultados coinciden con Chiavenato, I (2006), quien plantea que la autoestima consiste en una serie de pensamientos, conductas y emociones dirigidas hacia uno mismo. Lo que

pienses de ti en cada momento, cómo te hables a ti mismo, cómo te trates, lo que haces cuando cometes un error, cuando alguien te critica, cuando triunfas, cuando te halagan, cuando fracasas.

Por tanto, la autoestima guarda relación con tu modo de pensar: si piensas de un modo racional, lógico y constructivo, o si, por el contrario, cometes errores de pensamiento.

Dimensión: Competencias Básicas

Indicador: Adaptabilidad

Tabla 5.

Item	S	CS	AV	CN	N
P9. Adapta con facilidad nueva información para el desarrollo de su trabajo	52%	48%	0	0	0
P10. Aplica con facilidad los aprendizajes obtenidos en la ejecución de sus actividades laborales	76%	20%	4%	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de la UPTTMBI (Monreal 2015)

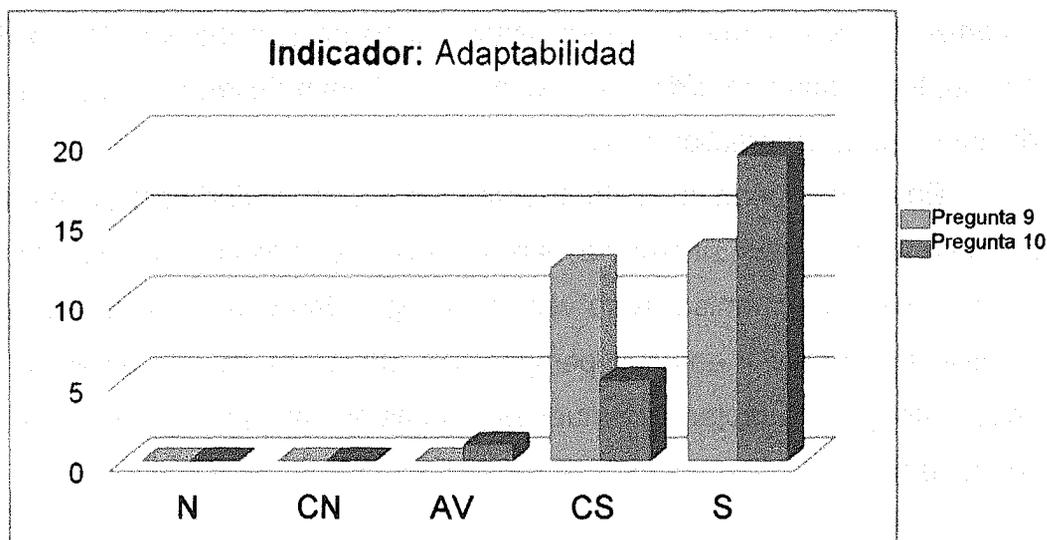


Gráfico 5: Indicador: Adaptabilidad

Fuente: Tabla 5

De acuerdo a la tabla 5 y gráfico 5 referente al indicador de adaptabilidad, sobre adapta con facilidad nueva información para el desarrollo de su trabajo el 52% respondió Siempre, el 48% Casi siempre. En cuanto a aplica con facilidad los aprendizajes obtenidos en la ejecución de sus actividades laborales el 76% respondió que Siempre, el 20% respondió que Casi Siempre, el 4% Algunas Veces.

Se observa que en el contexto estudiado que el 100% de los encuestados siempre y casi siempre adaptan con facilidad nuevas informaciones para el desarrollo de su trabajo, del mismo modo el 96% de los encuestados siempre y casi siempre aplican con facilidad los aprendizajes obtenidos, tan solo un 4% algunas veces lo hace. Esto repercute de manera positiva en la UPTTMBI ya que se evidencia que los gerentes son personas que se adaptan fácil a los cambios. Los resultados coinciden con Alles, M (2005), para quien la adaptabilidad es la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos, cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. Además esta competencia resulta imprescindible para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollarse en una carrera dentro de la misma, luego sus capacidades potenciales obtienen desarrollo y oportunidad de ser puestas en práctica con éxito.

Entonces puede contextualizarse como la capacidad para acomodarse a los cambios en las situaciones sin que ello redunde en una reducción de eficacia y su compromiso. A su vez, esta capacidad está relacionada con la relativa a entender y apreciar perspectivas diferentes de una situación y la capacidad para adaptarse a nuevas circunstancias que modifican las ya conocidas.

Dimensión: Competencias Genéricas

Indicador: Manejo de Nuevas Tecnologías de Información

Tabla 6.

Item	S	CS	AV	CN	N
P11. Utiliza las TIC's para la ejecución de sus actividades	64%	36%	0	0	0
P12. Toma en consideración las TIC's que ofrece el entorno para buscar mejoras institucionales	52%	48%	0	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de la UPTTMBI (Monreal 2015)

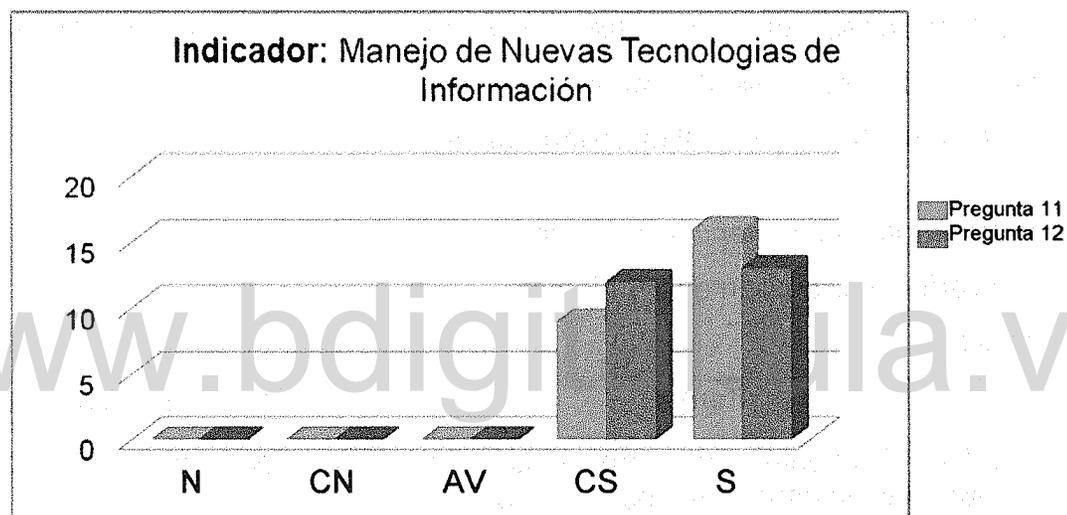


Gráfico 6: Indicador: Manejo de Nuevas Tecnologías de Información

Fuente: Tabla 6

De acuerdo a la tabla 6 y gráfico 6 referente al indicador de manejo de nuevas tecnologías de información, sobre utiliza las TIC's para la ejecución de sus actividades el 64% respondió Siempre, el 36% Casi siempre. En cuanto a toma en consideración las TIC's que ofrece el entorno para buscar mejoras institucionales el 52% respondió que Siempre, el 48% respondió que Casi Siempre.

Se evidencia que en el contexto estudiado que el 100% de los encuestados siempre y casi siempre utilizan las TIC's para la ejecución de sus actividades, así mismo, el 100% de los encuestados siempre y casi

siempre toman en consideración las TIC's que ofrece el entorno para buscar mejoras institucionales. Esta habilidad permite a los gerentes de la UPTTMBI aplicar con facilidad los conocimientos para realizar diversos tipos de trabajo en computadora por ejemplo: oficios, transmisión por correo electrónico, video conferencias, gráficos, hojas de cálculo, entre otros

Estos resultados coinciden con Tobón, S (2006), para quien el manejo de nuevas tecnologías de la información es la capacidad para manejar las nuevas tecnologías de la información y comunicación con base en los requerimientos del contexto. Esto ha generado nuevas fuentes de empleo a nivel nacional, con lo que ha venido creando nuevas oportunidades por eliminar las barreras de acceso a la información y en la superación del aislamiento físico y virtual entre individuos.

Dimensión: Competencias Genéricas

Indicador: Resolución de Problemas

Tabla 7.

Item	S	CS	AV	CN	N
P13. Fomenta la capacidad de negociación para evitar los conflictos	68%	32%	0	0	0
P14. Logra acuerdos cuando se presentan situaciones difíciles con el personal	64%	32%	4%	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de la UPTTMBI (Monreal 2015)

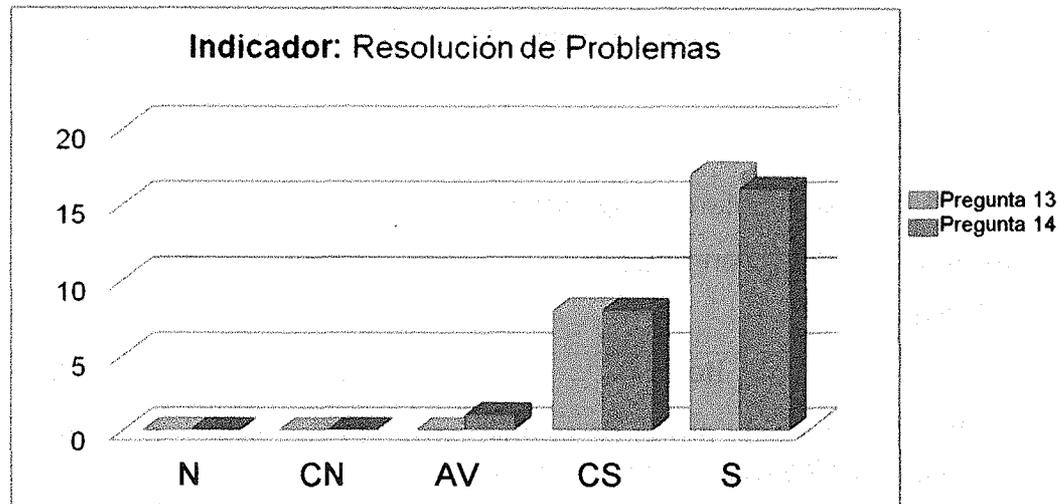


Gráfico 7: Indicador: Resolución de Problemas
Fuente: Tabla 7

De acuerdo a la tabla 7 y gráfico 7 referente al indicador de resolución de problemas, sobre fomenta la capacidad de negociación para evitar los conflictos el 68% respondió Siempre, el 32% Casi siempre, el 4% Algunas Veces. En cuanto a logra acuerdos cuando se presentan situaciones difíciles con el personal el 64% respondió que Siempre, el 32% respondió que Casi Siempre, el 4% Algunas Veces.

Se observa que en el contexto estudiado que el 100% de los encuestados siempre y casi siempre fomentan la capacidad de negociación para evitar los conflictos, de igual forma, el 96% de los encuestados siempre y casi siempre logran acuerdos cuando se presentan situaciones difíciles con el personal, tan solo un 4% algunas veces lo hace. Esto repercute de manera positiva en la UPTTMBI ya que ésta cualidad supone tomar acción de manera proactiva, ante las dificultades sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común, pensando en las repercusiones que pueden tener en un plazo más amplio.

Estos resultados coinciden con Chiavenato, I (2006), para quien la resolución de problemas consiste en la destreza verbal y psicológica de los gerentes para entender los puntos de vista de otras personas y dar

respuestas o alternativas consideradas viables en la pacificación o solución de malos entendidos.

Dimensión: Competencias Genéricas

Indicador: Trabajo en Equipo

Tabla 8.

Item	S	CS	AV	CN	N
P15. Orienta a su grupo de trabajo para el logro de los objetivos institucionales	72%	28%	0	0	0
P16. Promueve constantemente a su grupo de trabajo para alcanzar las metas institucionales	56%	44%	0	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de la UPTTMBI (Monreal 2015)

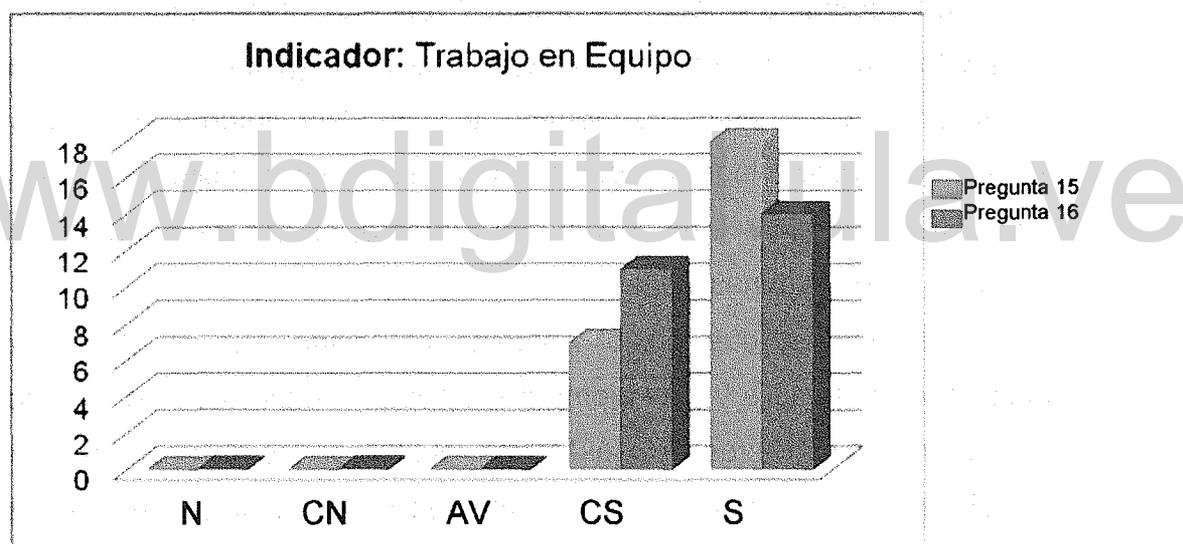


Gráfico 8: Indicador: Trabajo en Equipo

Fuente: Tabla 8

De acuerdo al tabla 8 y gráfico 8 referente al indicador de trabajo en equipo, sobre orienta a su grupo de trabajo para el logro de los objetivos institucionales el 72% respondió Siempre, el 28% Casi siempre. En cuanto a promueve constantemente a su grupo de trabajo para alcanzar las metas institucionales el 56% respondió que Siempre, el 44% respondió que Casi Siempre.

Se observa en el contexto estudiado que el 100% de los encuestados siempre y casi siempre orienta a su grupo de trabajo para el logro de los objetivos institucionales, por su parte, el 100% de los encuestados siempre y casi siempre promueven constantemente a su grupo de trabajo para alcanzar las metas institucionales. Los resultados son positivos para la UPTTMBI ya que el trabajo en equipo admite también que se puede llegar a conocer más profundamente a sus compañeros, conociendo sus capacidades, sus limitaciones, su forma de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, entre otros.

Estos resultados coinciden con Spencer y Spencer citado por Blanco, A (2007) considera trabajo en equipo como la capacidad para trabajar y hacer que los demás trabajen, estableciendo un clima de cooperación. El trabajo en equipo supone siempre una dinámica especial que puede variar de grupo a grupo y que es, en definitiva, lo que hace que ese conjunto de personas funcione o no. Así, lo que puede servir para un grupo de personas puede no ser útil para otro.

Dimensión: Competencias Genéricas

Indicador: Toma de Decisiones

Tabla 9.

Ítem	S	CS	AV	CN	N
P17. Explora la posibilidad de éxito en una decisión	36%	52%	8%	0	0
P18. Analiza objetivamente diferentes alternativas para la solución de un problema	44%	52%	4%	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de la UPTTMBI (Monreal 2015)

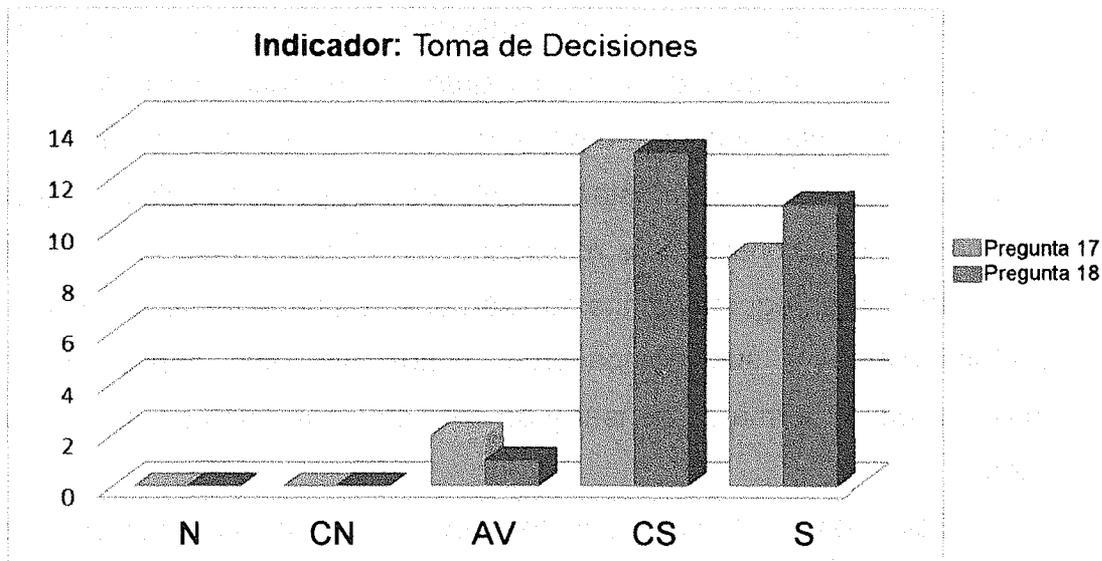


Gráfico 9: Indicador: Toma de Decisiones
Fuente: Tabla 9

De acuerdo a la tabla 9 y gráfico 9 referente al indicador de toma de Decisiones, sobre explora la posibilidad de éxito en una decisión el 36% respondió Siempre, el 52% Casi siempre, el 8% Algunas Veces. En cuanto a si analiza objetivamente diferentes alternativas para la solución de un problema el 44% respondió que Siempre, el 52% respondió que Casi Siempre, el 4% Algunas Veces.

Se demuestra en el contexto estudiado que el 92% de los encuestados siempre y casi siempre exploran las posibilidades de éxito en una decisión, tan solo un 8% algunas veces lo hace, por su parte, el 96% de los encuestados siempre y casi siempre analizan objetivamente diferentes alternativas para la solución de un problema, solo un 4% algunas veces lo hace. Esto influye de manera positiva en la UPTTMBI, puesto que la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción, si estas últimas no están presentes, no existirá decisión

Estos resultados coinciden con Alvarado, J (2002), para quien tomar la decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican la gerencia,

hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema.

Dimensión: Competencias Genéricas

Indicador: Motivación al Logro

Tabla 10.

Item	S	CS	AV	CN	N
P19. Reconoce las cualidades de cada integrante de su equipo de trabajo	56%	44%	0	0	0
P20. Ofrece reconocimiento a su personal al culminar una actividad	24%	40%	24%	12%	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de la UPTTMBI (Monreal 2015)

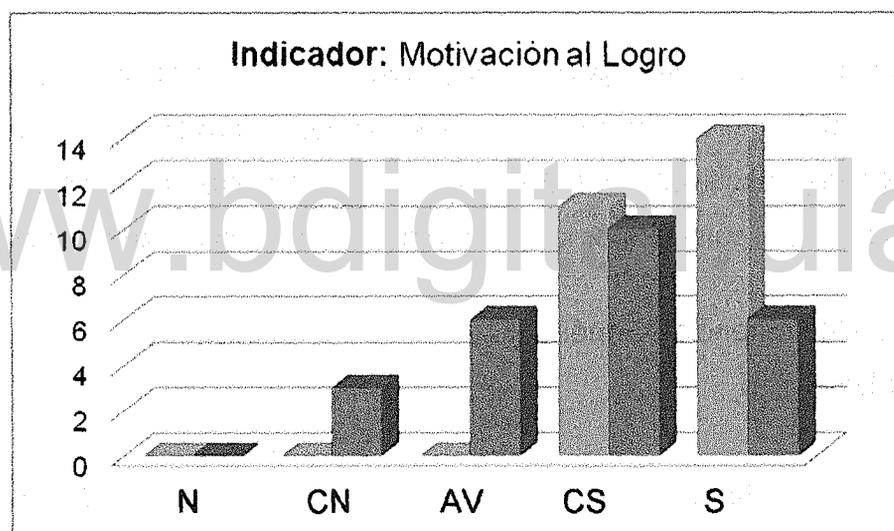


Gráfico 10: Indicador: Motivación al Logro

Fuente: Tabla 10

De acuerdo a la tabla 10 y gráfico 10 referente al indicador de motivación al logro, sobre reconocer las cualidades de cada integrante de su equipo de trabajo el 56% respondió Siempre, el 44% Casi siempre. En cuanto ofrece reconocimiento a su personal al culminar una actividad el 24% respondió que Siempre, el 40% respondió que Casi Siempre, el 24% Algunas Veces, 12% Casi Nunca.

Se evidencia en el contexto estudiado que el 100% de los encuestados siempre y casi siempre reconocen las cualidades de cada integrante de su equipo de trabajo, así mismo, el 64% siempre y casi siempre ofrecen reconocimientos al personal al culminar las actividades, sin embargo un 24% lo consideran que algunas veces y un 12% casi nunca se ofrece reconocimientos. Esto influye negativamente en la motivación al logro de los gerentes de la UPTTMBI puesto que el estímulo externo puede hacer que la persona reaccione positivamente en su manera de actuar y trabajar. Estos resultados coinciden con Alvarado, J (2007) expresa que la motivación al logro es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o por lo menos da origen a una propensión, a un comportamiento específico.

Entonces, este motivo puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente y puede también ser generado internamente por los procesos cognoscitivos del individuo de tal forma que los actos de una persona pueden ser guiados por lo que él piensa, cree, prevé, entre otros.

Dimensión: Competencias Genéricas

Indicador: Liderazgo

Tabla 11.

Item	S	CS	AV	CN	N
P21. Promueve el liderazgo para alcanzar buenos resultados	52%	28%	20%	0	0
P22. Promueve el diálogo con otras personas para tratar de sus puntos de vista	56%	28%	4%	12%	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de la UPTTMBI (Monreal 2015)

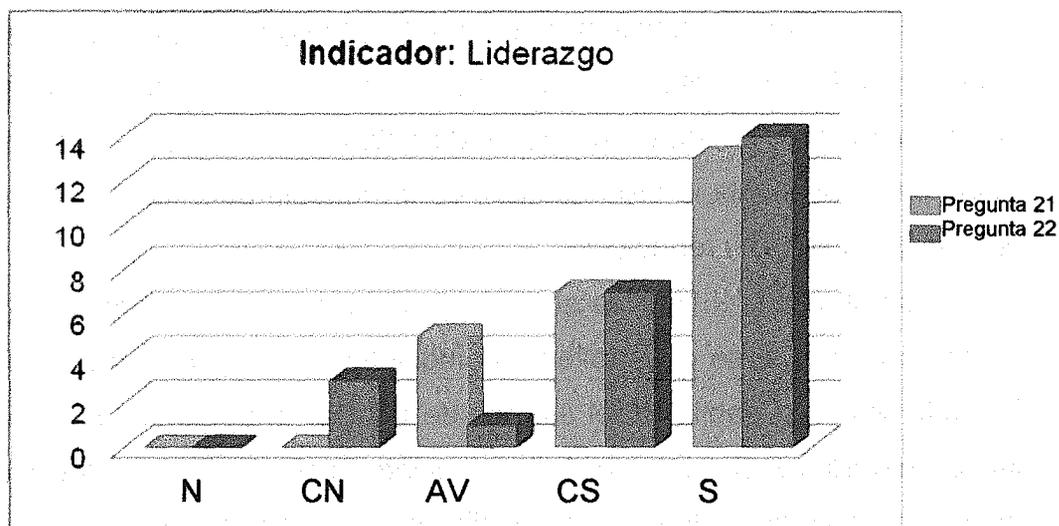


Gráfico 11: Indicador: Liderazgo

Fuente: Tabla 11

De acuerdo a la tabla 11 y gráfico 11 referente al indicador de liderazgo, sobre promueve el liderazgo para alcanzar buenos resultados el 52% respondió Siempre, el 28% Casi siempre, el 20% Algunas Veces. En cuanto promueve el diálogo con otras personas para tratar de sus puntos de vista el 56% respondió que Siempre, el 28% respondió que Casi Siempre, el 4% Algunas Veces, el 12% Casi Nunca.

Se observa en el contexto estudiado que el 80% de los encuestados considera que se promueve el liderazgo para alcanzar buenos resultados, mientras que tan solo un 20% indican que algunas veces se promueve el liderazgo, esto repercute directamente en la organización porque éste involucra otra los empleados en las actividades a desarrollar. Así mismo, se observa que el 56% de los encuestados considera que en la UPTTMBI los gerentes siempre y casi siempre se promueve el liderazgo como otras personas para tratar de sus diferentes puntos de vista, sin embargo un 4% lo considera que algunas veces y un 12% considera que casi nunca se promueve el dialogo. Para este pequeño grupo de encuestados esto afecta negativamente en la comunicación y las relaciones interpersonales, por ende en el liderazgo del gerente.

Los resultados coinciden con Alles, M (2005) para quien el liderazgo es la cualidad del gerente que influye de tal manera que genera en todas las situaciones o actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización, es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

Es así como, el líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Dimensión: Competencias Específicas

Indicador: Conocimiento

Tabla 12.

Item	S	CS	AV	CN	N
P23. Utiliza su conocimiento como herramienta para transformar la realidad	48%	44%	8%	0	0
P24. Mejora los resultados de su trabajo aplicando nuevos conocimientos	52%	40%	8%	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de la UPTTMBI (Monreal 2015)

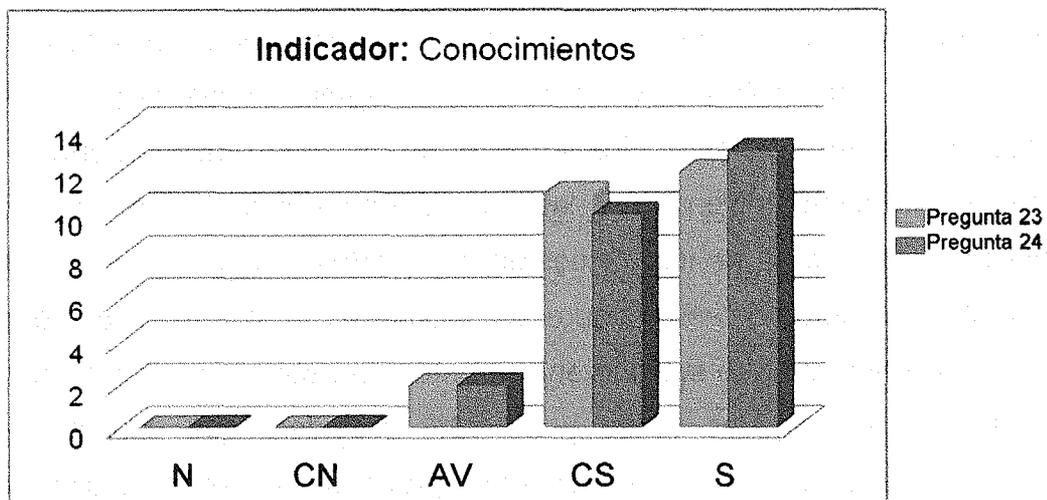


Gráfico 12: Indicador: Conocimiento

Fuente: Tabla 12

De acuerdo a la tabla 12 y gráfico 12 referente al indicador de conocimiento, sobre utiliza su conocimiento como herramienta para transformar la realidad el 48% respondió Siempre, el 44% Casi siempre, el 8% Algunas Veces. En cuanto a la mejora los resultados de su trabajo aplicando nuevos conocimientos el 52% respondió que Siempre, el 40% respondió que Casi Siempre, el 8% Algunas Veces.

Se observa en el contexto estudiado que el 82% de los encuestados siempre y casi siempre utilizan sus conocimientos como herramientas para transformar la realidad, tan solo un 8% alguna veces no utiliza su conocimiento, por su parte, un 92% de los encuestados siempre y casi siempre mejoran los resultados de sus trabajos aplicando nuevos conocimientos, mientras que un 8% algunas veces mejora sus resultados. Con respecto al indicador conocimiento influye positivamente en los gerentes ya que demuestran las capacidades físicas o mentales las cuales poseen para ejecutar las actividades en su trabajo.

Los resultados coinciden con Alles, M (2005), para quien los conocimientos son las competencias técnicas conceptuales relacionadas directamente con la profesión adquirida en las Universidades, Institutos Universitarios o Escuelas Especiales, los cuales permiten realizar las tareas básicas del puesto, conocer la terminología, manejar los equipos, es mediante los conocimientos básicos de la profesión que se realiza con mayor eficiencia una labor y se prestan servicios de calidad a los usuarios o clientes.

Dimensión: Competencias Específicas

Indicador: Habilidades

Tabla 13.

Item	S	CS	AV	CN	N
P25. Desarrolla habilidades nuevas según la exigencia de cada actividad en el trabajo	36%	64%	0	0	0
P26. Trabaja sin ser supervisado	16%	48%	16%	16%	4%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de la UPTTMBI (Monreal 2015)

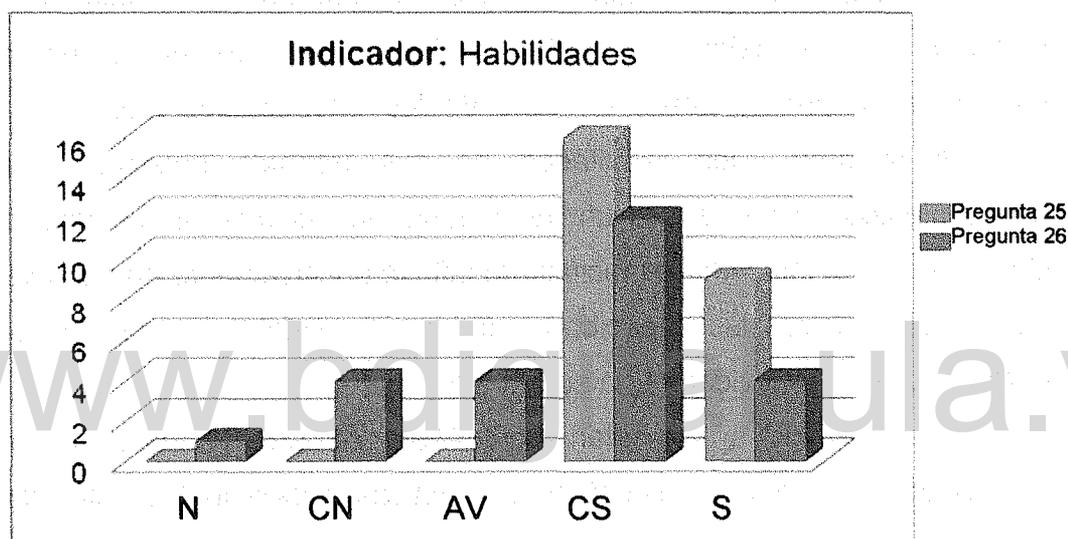


Gráfico 13: Indicador: Habilidades

Fuente: Tabla 13

De acuerdo a la tabla 13 y gráfico 13 referente al indicador de habilidades, sobre desarrolla habilidades nuevas según la exigencia de cada actividad en el trabajo el 36% respondió Siempre, el 64% Casi siempre. En cuanto trabaja sin ser supervisado el 16% respondió que Siempre, el 48% respondió que Casi Siempre, el 16% Algunas Veces, el 16% Casi Nunca y el 4% Nunca.

Se demuestra en el contexto estudiado que el 100% de los encuestados siempre y casi siempre desarrollan habilidades nuevas para cada actividad en el trabajo, ahora bien el 64% consideran que siempre y

casi siempre trabajan sin ser supervisados, pero un 36% de los encuestados consideran que algunas veces, casi nunca y nunca trabajan sin ser supervisados, esto quiere decir que necesitan ser supervisados para realizar su actividades, influyendo de manera negativa en la UPTTMBI porque se atrasan los procesos, las actividades y no cumplen con la competencia habilidades. Los resultados coinciden con Benavides (2002), para quien las habilidades es la capacidad general de la persona relacionada con el desempeño en una variedad de tareas; dichas habilidades se representan con las siguientes características: calidad y exactitud.

Es así como, la habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio; así mismo la destreza reside en la capacidad o habilidad para realizar algún trabajo, primariamente relacionado con trabajos físicos o manuales.

Dimensión: Competencias Específicas

Indicador: Destrezas

Tabla 14.

Item	S	CS	AV	CN	N
P27. Posee las destrezas necesarias para su desempeño laboral	56%	40%	4%	0	0
P28. Desarrolla la destreza para realizar su trabajo con calidad	60%	36%	4%	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de la UPTTMBI (Monreal 2015)

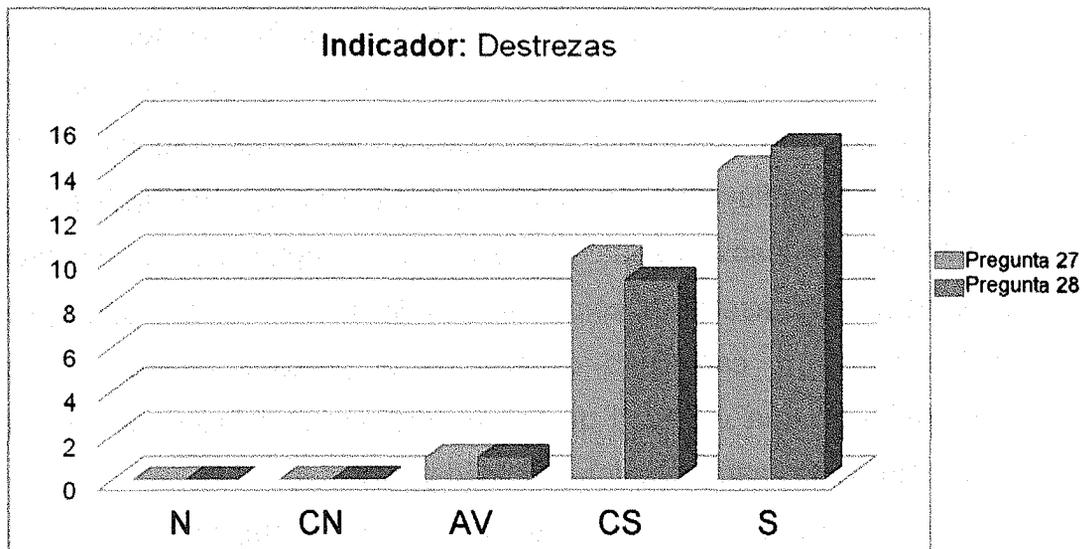


Gráfico 14: Indicador: Destrezas

Fuente: Tabla 14

De acuerdo a la tabla 14 y gráfico 14 referente al indicador de destrezas, sobre poseer las destrezas necesarias para su desempeño laboral el 56% respondió Siempre, el 40% Casi siempre, el 4% Algunas Veces. En cuanto desarrolla la destreza para realizar su trabajo con calidad el 60% respondió que Siempre, el 36% respondió que Casi Siempre, el 4% Algunas Veces.

Se observa en el contexto estudiado que el 96% de los encuestados siempre y casi siempre poseen destrezas necesarias para su desempeño laboral, así mismo, tan solo un 4% consideran que algunas veces posee esta destreza, así mismo el 96% siempre y casi siempre desarrolla destreza para realizar su trabajo con calidad, mientras que un 4% algunas veces desarrolla la destreza, esto indica que los gerentes de la UPTTMBI presenta la competencia destreza en sus perfiles influenciando de manera positiva ya que es una arte para realizar una determinada actividad, pues no se trata habitualmente de una pericia innata, sino que normalmente es adquirida. Lo más habitual es llegar a ser diestro en algo tras un largo proceso.

Los resultados coinciden con Benavides, O (2002), para quien la destreza es la capacidad que tiene una persona para desarrollar un trabajo específico con óptimos resultados, incluyendo aquellas capacidades cognitivas innatas y adquiridas que constituyen su personalidad.

Dimensión: Competencias Específicas

Indicador: Planeación

Tabla 15.

Item	S	CS	AV	CN	N
P29. proyecta estrategias para ser utilizadas en situaciones futuras	36%	48%	16%	0	0
P30. Planifica sus metas laborales	48%	44%	8%	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de la UPTTMBI (Monreal 2015)

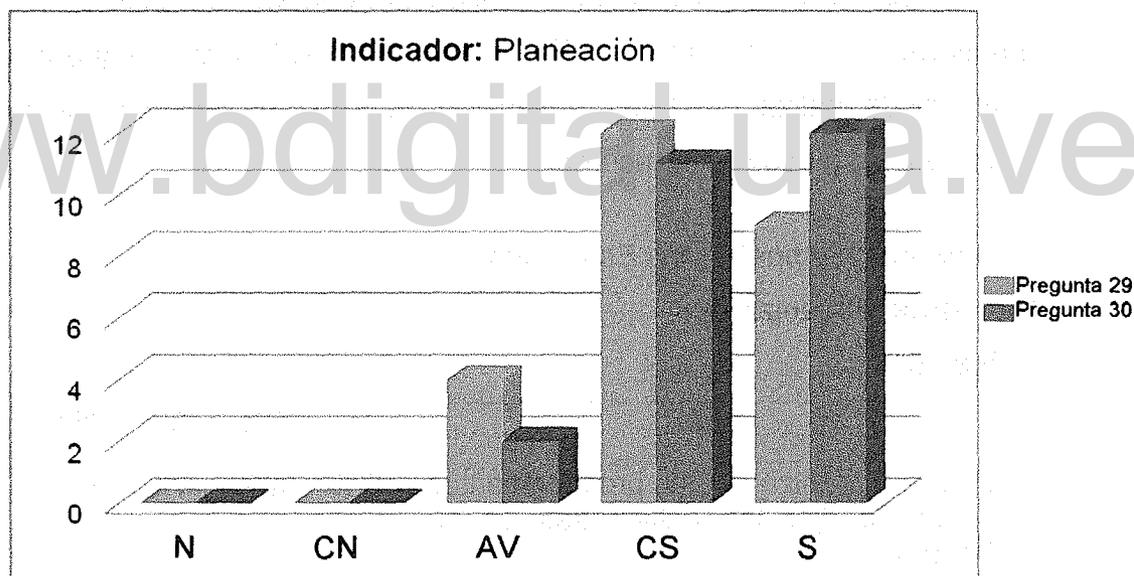


Gráfico 15: Indicador: Planeación

Fuente: Tabla 15

De acuerdo a la tabla 15 y gráfico 15 referente al indicador de planeación, sobre proyecta estrategias para ser utilizadas en situaciones futuras el 36% respondió Siempre, el 48% Casi siempre, el 16% Algunas

Veces. En cuanto planifica sus metas laborales el 48% respondió que Siempre, el 44% respondió que Casi Siempre, el 8% Algunas Veces.

Se evidencia en el contexto estudiado que 84% de los encuestados siempre y casi siempre proyectan estrategias para ser utilizadas en situaciones futuras, sin embargo un 16% considera que algunas veces proyectan esas estrategias, en cuanto a las metas laborales el 92% siempre y casi siempre las planifica, tan solo un 8% algunas veces lo realiza, cabe destacar que los gerentes de la UPTTMBI cumplen con la competencia relacionada con la planeación que influencia de manera positiva porque trata en dejar en claro los objetivos, es decir, definir claramente que es lo que quiero hacer y donde quiero llegar, es así como consecuentemente hay que definir las actividades necesarias para llegar allí. Los resultados coinciden con Robbins (2004) para quien la planeación consiste en explicar y regular las metas que se van alcanzar. Es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto combinando la acción, los plazos y los recursos

Dimensión: Competencias Específicas

Indicador: Organización

Tabla 16.

Item	S	CS	AV	CN	N
P31. Organiza los procedimientos antes de fijar las actividades en su trabajo	28%	60%	8%	4%	0
P32. Planea los recursos para la realización de las actividades	44%	36%	16%	4%	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de la UPTTMBI (Monreal 2015)

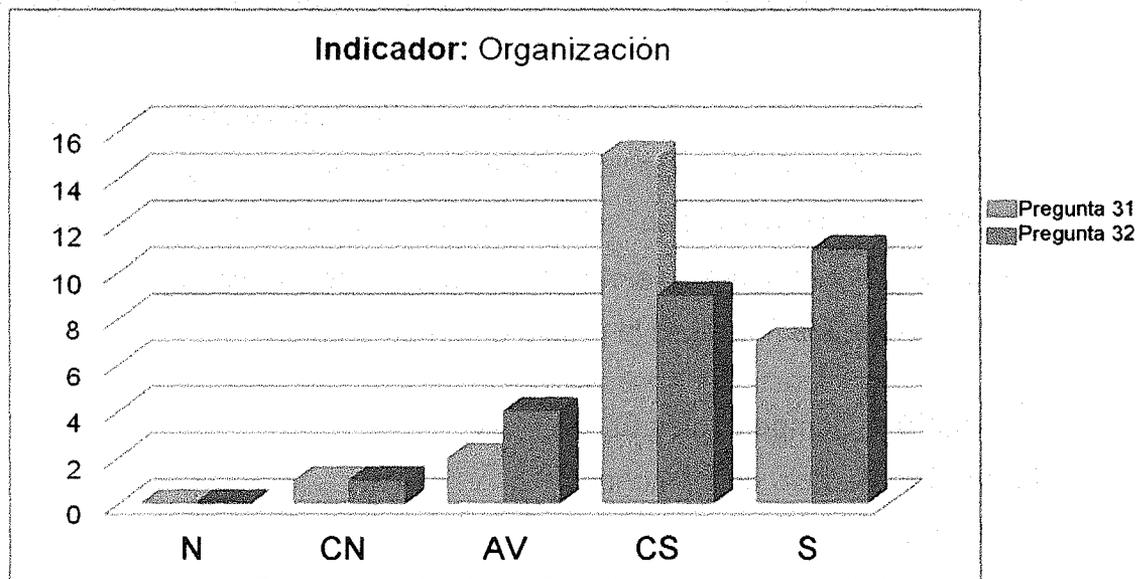


Gráfico 16: Indicador: Organización
Fuente: Tabla 16

De acuerdo a la tabla 16 y gráfico 16 referente al indicador de organización, sobre organiza los procedimientos antes de fijar las actividades en su trabajo el 28% respondió siempre, el 60% casi siempre, el 8% algunas veces, el 4% casi nunca. En cuanto a planea los recursos para la realización de las actividades el 44% respondió que Siempre, el 36% respondió que casi siempre, el 16% algunas veces, el 4% casi nunca.

Se demuestra en el contexto estudiado que el 88% siempre y casi siempre organizan procedimientos antes de afinar las actividades en su trabajo, tan solo el 12% algunas veces y casi nunca organizan esos procedimientos. Por su parte el 80% de los encuestados siempre y casi siempre planea los recursos para la realización de las actividades con respecto a su trabajo, al contrario un 20% de los encuestados algunas veces y casi nunca planifica esos recursos, esto afecta negativamente a la organización, puesto que la etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y

coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Los resultados coinciden con Alles, M (2005) para quien la Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue

Dimensión: Competencias Específicas

Indicador: Manejo de Personal

Tabla 17.

Item	S	CS	AV	CN	N
P33. Conforman equipos de trabajo considerando sus competencias	60%	28%	12%	0	0
P34. Considera en la división del trabajo el perfil de su personal	48%	32%	8%	12%	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de la UPTTMBI (Monreal 2015)

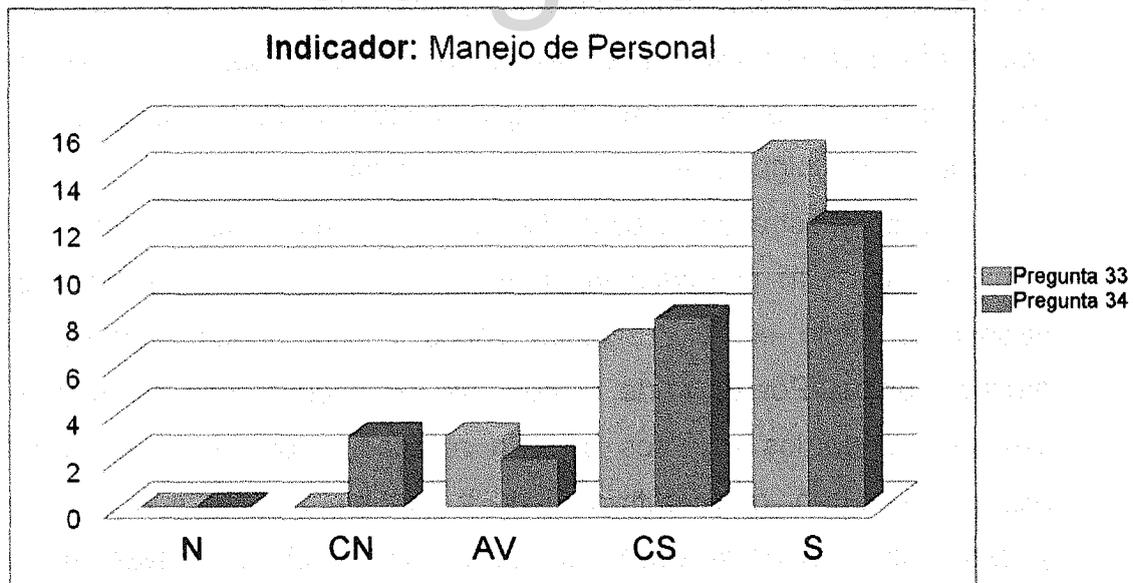


Gráfico 17: Indicador: Manejo de Personal

Fuente: Tabla 17

De acuerdo a la tabla 17 y gráfico 17 referente al indicador de manejo de personal, sobre conforma equipos de trabajo considerando sus competencias el 60% respondió Siempre, el 28% Casi siempre, el 12% Algunas Veces. En cuanto considera en la división del trabajo el perfil de su personal el 48% respondió que Siempre, el 32% respondió que Casi Siempre, el 8% Algunas Veces, el 12% Casi Nunca.

Se observa en el contexto estudiado que el 88% de los encuestados siempre y casi siempre conforman equipos de trabajo considerando sus competencias, solo un 12% algunas veces lo hace, del mismo modo, el 20% de los encuestados algunas veces no consideran en la división del trabajo el perfil de su personal. Esto influye de manera negativa en la UPTTMBI porque cualquier persona que está a cargo de un equipo debe tener como prioridad mantener una transmisión eficiente y clara de ideas, objetivos, visiones y metas. En sí, un gerente no es más que un facilitador de ideas y recursos; claro, todo debe ser transmitido de cierta manera y siguiendo algunas reglas que tendrán como resultado la ejecución exitosa del objetivo que el equipo debe alcanzar.

Los resultados coinciden con Alles, M (2005) quien define manejo de personal como la capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas, delegar autoridad, brindar retroalimentación oportuna, identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores.

Dimensión: Competencias Específicas

Indicador: Orientación a Resultados

Tabla 18.

Item	S	CS	AV	CN	N
P35. Cumple cabalmente los objetivos establecidos a pesar de los obstáculos que se puedan presentar	24%	40%	32%	4%	0
P36. Orienta todo su empeño en lograr los objetivos de su cargo	60%	12%	24%	4%	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los Gerentes de la UPTTMBI (Monreal 2015)

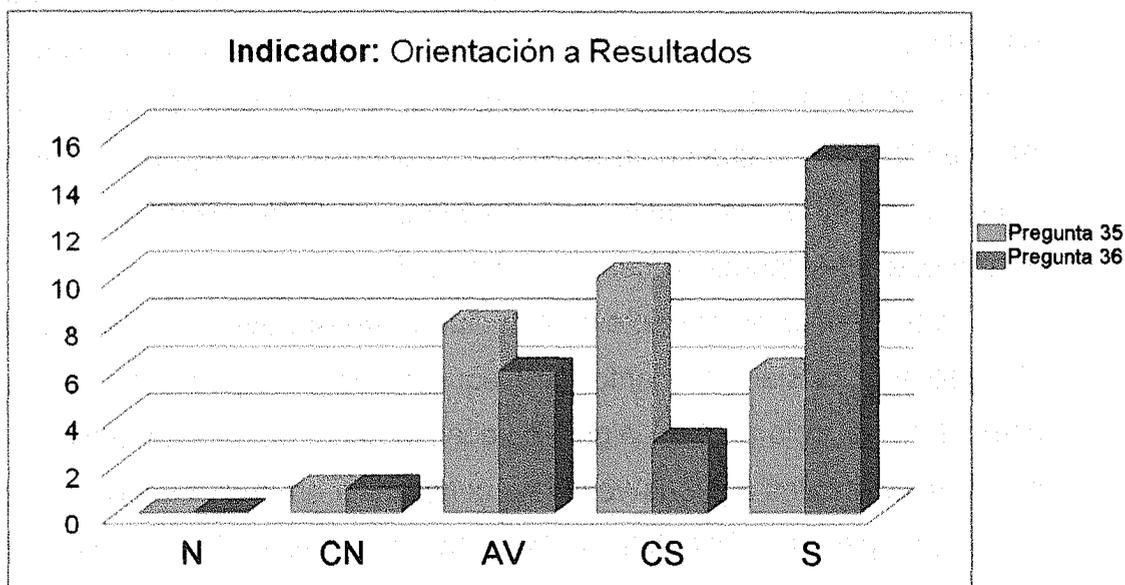


Gráfico 18: Indicador: Orientación a Resultados
Fuente: Tabla 18

De acuerdo a la tabla 18 y gráfico 18 referente al indicador de orientación a resultados, sobre cumple cabalmente los objetivos establecidos a pesar de los obstáculos que se puedan presentar el 24% respondió Siempre, el 40% Casi siempre, el 32% Algunas Veces, el 4% Casi Nunca. En cuanto a orienta todo su empeño en lograr los objetivos de su cargo el 60% respondió que Siempre, el 12% respondió que Casi Siempre, el 24% Algunas Veces, el 4% Casi Nunca.

Se observa en el contexto estudiado que el 64% de los encuestados siempre y casi siempre cumplen cabalmente los objetivos establecidos a pesar de los obstáculos que se presenten, por su parte, el 36% de los encuestados algunas veces y casi nunca lo hacen, así mismo, el 72% de los encuestados siempre y casi siempre orientan todo su empeño en lograr los objetivos de su cargo, así mismo el 28% de los encuestados no lo hace. Estos resultados influyen negativamente en la UPTTMBI puesto que los gerentes no buscan información con respecto a sus logros, es decir no

buscan una retroalimentación, por lo que se hace necesario generar lineamientos para minimizarlos.

Los resultados coinciden con Alles, M (2005), quien define la orientación a resultados como la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes. Así mismo, Implica administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Por consiguiente las personas dotadas de esta competencia, se hallan orientadas hacia los resultados, poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias, no vacilan en afrontar objetivos desafiantes, en asumir riesgos calculados, recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados.

www.bdigital.ula.ve

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Basado en los aspectos más relevantes de la investigación realizada y el análisis de la información obtenida mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, que sirvieron de soporte para la presente investigación basados a los objetivos planteados, se presentan las conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES

Con respecto al primer objetivo específico referido a Identificar las competencias básicas de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo Mario Briceño Iragorry, se concluyó que las competencias básicas: comunicación, responsabilidad, capacidad de aprendizaje, autoestima y adaptabilidad, están presentes en los gerentes de la UPTTMBI, sin embargo con relación a las competencias comunicación y autoestima se generaron lineamientos estratégicos para reforzarlas ya que son competencias que se han convertido hoy en día, en el factor más importante de estudio y atención, y es el área de nuestras vidas que más importancia se le ha dado en los aspectos laboral, personal, familiar y espiritual.

En relación al segundo objetivo específico referido a Describir las competencias genéricas de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo Mario Briceño Iragorry, los gerentes reflejaron tener las competencias genéricas: manejo de nuevas tecnologías de la información, resolución de problemas, trabajo en equipo, toma de decisiones, motivación al logro y liderazgo. Sin embargo las competencias como motivación al logro y liderazgo con cierta debilidad, por lo tanto se consideró

la generación de lineamientos estratégicos para reforzarlas ya que cuando se está motivado se piensa, siente y actúa para lograr algo.

Con relación al tercer objetivo específico vinculado a caracterizar las competencias específicas de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo Mario Briceño Iragorry, se concluye que poseen las competencias específicas: conocimiento, habilidades, destrezas, planeación, organización, manejo de personal y orientación a resultados. Sin embargo expresan tener la capacidad de adquirir otros conocimientos en pro de mejorar su desempeño. Del mismo modo se generaron lineamientos para las competencias, habilidades, planeación, organización, manejo de personal y orientación a resultados para reforzarlas, puesto que estas son competencias que deben estar presentes en todos los que ocupan un mismo nivel jerárquico en el organigrama de una organización.

Finalmente, para dar cumplimiento al cuarto objetivo específico destinado a establecer lineamientos estratégicos que fortalezcan el perfil de competencias de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo Mario Briceño Iragorry, se generaron algunos lineamientos que permiten fortalecer aquellos indicadores que presentan debilidades. Tal es el caso de los indicadores: comunicación, autoestima, motivación al logro, liderazgo, conocimiento, habilidades, planeación, organización, manejo de personal y orientación a resultados.

En este orden de ideas, puede afirmarse que de manera general el perfil de competencias de los gerentes de la UPTTMBI, se caracteriza por tener las competencias básicas: comunicación, responsabilidad, capacidad de aprendizaje, autoestima y adaptabilidad; competencias genéricas: manejo de nuevas tecnologías de la información, resolución de problemas, trabajo en equipo, toma de decisiones, motivación al logro y liderazgo y competencias específicas: conocimiento, habilidades, destrezas, planeación, organización, manejo de personal y orientación a resultados

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones obtenidas, se sugieren las siguientes recomendaciones las cuales están orientadas a la directiva, para que las tomen en cuenta a la hora de designar los cargos gerenciales

En esta investigación, el conocimiento sobre los factores presentes en la variable perfil de competencias, que les están afectando representa un valor agregado para alcanzar con éxito la participación, mejora de procesos y por ende, el alcance efectivo de la productividad en los diferentes puestos de trabajo.

En ese sentido, con los conocimientos adquiridos como producto del proceso de investigación, el primer paso a considerar es la difusión de los mismos a fin de darle utilidad a los resultados obtenidos, desde el punto de vista teórico, práctico, metodológico y por supuesto, social. Con este propósito se recomienda:

Dar a conocer los resultados de la investigación en el contexto de estudio, con el propósito de socializar el conocimiento. Para ello, se sugiere a la directiva de una reunión con la población objeto de estudio, así lograr la realimentación necesaria por parte del mismo. Asimismo, se recomienda aplicar el instrumento de recolección de datos, diseñado y validado en esta investigación en las otras sedes de la UPTTMBI, para así establecer directrices en función de la realidad de cada una de ellas.

Promover acciones que conlleven a los directivos a la conformación de equipos de trabajo donde no solo se fortalezca la comunicación organizacional, se consolide ambientes colaborativos y mejore las condiciones existentes en los diferentes áreas.

Generar un manual de competencias para los cargos gerenciales

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO VI

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS QUE FORTALEZCAN EL PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS GERENTES DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO TRUJILLO MARIO BRICEÑO IRAGORRY,

De acuerdo a los resultados obtenidos anteriormente puede decirse que existen ciertas debilidades que la Directiva de la UPTTMBI debe tomar en consideración en sus estrategias a la hora de asignar los cargos gerenciales, para minimizarlas y así lograr el fortalecimiento de las competencias gerenciales. Se generaron algunos lineamientos que permiten fortalecer aquellos indicadores que presentan debilidades. Tal es el caso de los indicadores: comunicación, autoestima, motivación al logro, liderazgo, conocimiento, habilidades, planeación, organización, manejo de personal y orientación a resultados.

Es importante señalar el enfoque de Ackoff (2000) citado por Carrasquel (2013) donde expresa que el gerente de hoy cumple tres funciones principales: en primer lugar, crear un ambiente donde los trabajadores puedan hacer su trabajo tan bien como saben hacerlo; en segundo lugar, capacitar los trabajadores para que mañana hagan las cosas mejor de las que pueden hacer hoy; la tercera función, gerenciar las interacciones de aquellos por quienes y para quienes son responsables, las interacciones de sus unidades con otras unidades dentro de la organización y las interacciones de sus organizaciones con otras de su entorno. Desde esta perspectiva, el factor humano representa el elemento clave al momento de generar estrategias que orienten la gestión hacia el alcance de los objetivos esperados.

Es así como a continuación se presentan un conjunto de orientaciones prácticas que contribuirán con el desarrollo e implementación de un adecuado fortalecimiento del perfil de competencias de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo “Mario Briceño Iragorry” (UPTTMBI). En ese sentido, y para dar cumplimiento al cuarto objetivo específico relacionado con establecer lineamientos estratégicos que fortalezcan el perfil de competencia de los gerentes de la UPTTMBI se presentan a continuación como aporte de este estudio. Es importante destacar que, esta distribución se realizó en función de los indicadores que presentan ciertas debilidades.

Variable: Perfil de Competencias

Dimensión: Competencias Básicas

Indicador: Comunicación

Estimular la comunicación dentro de la organización entre los gerentes y las personas a su cargo, para el mejoramiento de procesos, relaciones y alcance efectivo de los objetivos propuestos. Para ello, es necesario que el personal tenga conocimiento de los beneficios ofrecidos por los diferentes tipos de comunicación presentes en la organización, así como la necesidad de eliminar barreras que impidan la fluidez de ideas, mensajes e información valiosa y útil para la organización.

Incluir dentro del plan de formación de cada departamento o unidad, talleres de comunicación para ayudar a mitigar los malentendidos y resentimientos. Para ello, se pueden hacer mesas de trabajo por departamento y luego compartir experiencias bimensuales en cada sede. Aprender a comunicarse de manera correcta, clara y precisa es una habilidad indispensable para la vida profesional, independientemente del nivel donde se encuentre la persona, contar con habilidades de comunicación, permite relacionarse mejor con la gente a su alrededor, como también ayuda a resolver problemas.

Establecer políticas de gestión orientadas al intercambio de información organizacional tanto a nivel vertical como horizontal, para el logro del conocimiento efectivo del funcionamiento de la unidad, división o departamento, sus procesos y su gente. Esto puede lograrse mediante la promoción de un proceso de realimentación donde no sólo se transmitan las directrices gerenciales, sino se permita una escucha activa sobre el funcionamiento de la unidad, división o departamento, además de las necesidades y expectativas del personal. En este sentido, la política de puertas abiertas permite una comunicación periódica, veraz y fiable, se convierten en la mejor opción para evitar no sólo el rumor sino la distorsión de los mensajes.

Utilizar las tecnologías de comunicación como una plataforma de apoyo en el proceso de comunicación organizacional. Esta estrategia permite brindar al personal de la organización la oportunidad de hacer llegar de manera directa la información a su destino, sin límites de tiempo ni espacio, así como el ahorro económico del papel, tinta, entre otros. Dentro de las herramientas tecnológicas disponibles para ello, se encuentran: correo electrónico, chat, blogs, entre otros.

Establecer acciones de difusión oportuna de la información al personal de la unidad, división o departamento, con el propósito de evitar malos entendidos, distorsión de los mensajes y en consecuencia, reacciones negativas. Para ello, la gerencia amerita hacer del conocimiento público las directrices, decisiones, así como los cambios; a fin de que los individuos sientan confianza y tranquilidad en el trabajo.

Fijar mecanismos de participación indirecta para que el personal no involucrado en equipos de trabajo formalmente constituidos, también pueda hacer sus contribuciones a través de sugerencias, planteamiento de ideas, información sobre problemas puntuales, entre otros. Las vías para hacer llegar estos aportes pueden ser: buzones de sugerencias, reuniones periódicas y política puertas abiertas en la gerencia.

Dimensión: Competencias Básicas

Indicador: Autoestima

Fomentar espacios abiertos mediante talleres para intercambiar ideas y sugerencias sobre nuevos métodos y prácticas a desarrollar, para motivándolos a participar con sus opiniones, hacerles sentir la importancia de sus planteamientos. Para establecer acciones que contribuyan a incrementar la integración de los grupos, logrando el apoyo entre ellos, en ambiente de cordialidad, confianza y respeto.

Motivar al personal a participar y asumir nuevos retos, de manera que sientan que sus capacidades, su participación y compromiso son fundamentales para alcanzar las metas del equipo. Expresándoles las expectativas que se tienen sobre su trabajo. A través de reuniones cada mes entre el personal para intercambiar ideas y conceptos relacionados a los procesos, funciones, responsabilidades, con el fin de aprovechar la información que se difunda y establecer propuestas para la solución de los mismos.

Promover la participación activa del personal en las actividades desarrolladas en la unidad, división o departamento, reconociéndole sus conocimientos y habilidades, como elemento fundamental para lograr el éxito del trabajo en equipo, cumplimiento de metas, generando aptitudes y actitudes positivas en beneficio de la institución y de ellos mismos.

Dimensión: Competencias Genéricas

Indicador: Motivación al Logro

Desarrollar actividades de reconocimiento institucional, promoviendo la participación de los miembros de la organización, difusión y consecución de las mismas, para favorecer las relaciones de afiliación entre todos, en ellas se puede expresar al personal agradecimiento por el trabajo bien hecho.

Los reconocimientos públicos son formas muy importantes de decir gracias, se pueden realizar al finalizar una tarea importante, un trimestre del

año o un lapso en específico, para aumentar el ánimo de una persona, su autoestima y la probabilidad de que continúe por un camino positivo.

Implementar talleres motivacionales, con la participación de agentes externos que ayuden a elevar el desempeño de los trabajadores con el propósito de lograr mayores beneficios y productividad además de poder satisfacer las necesidades de los mismos por ende cristalizar los objetivos planteados

Dimensión: Competencias Genéricas

Indicador: Liderazgo

Generar en el personal a cargo de la gerencia habilidades de coach de tal manera que influya en el desarrollo de las actividades y logren un ambiente de entusiasmo y compromiso de las personas hacia la organización de cada una de los departamentos, unidades y divisiones.

Dimensión: Competencias Específicas

Indicador: Conocimiento

Involucrar al personal en cursos referentes al área de conocimiento, en sesiones semanales por un mes aproximadamente, para que puedan aprender a organizar las tareas, priorizarlas, iniciarlas y terminarlas de esta manera se estará en la posibilidad de hablar el mismo lenguaje

Implementar cursos en áreas específicas y puntuales que permitan reforzar las áreas en las que el personal esta deficiente, de esta manera aumentar la productividad

Establecer un programa de capacitación, coordinando las necesidades con objetivos de aprendizaje específicos, al finalizar la capacitación, los trabajadores entrenados sabrán mantener y manejar el equipo sin riesgo

Dimensión: Competencias Especificas

Indicador: Habilidades

Desarrollar destrezas para las exigencias del trabajo, estando al tanto de las innovaciones tecnológicas, manejando términos y conceptos actualizados, formándose continuamente, siendo curioso y procurando estar al día en todo aquello que esté relacionado con el trabajo, esto dará como resultado un trabajador hábil y competente.

Desarrollar la creatividad, generando el mayor número de ideas posibles en torno a un mismo asunto, la habilidad para ver las cosas desde varios enfoques, sin ningún parámetro establecido previamente. Esta cualidad resulta la solución de problemas y el establecimiento de nuevos procedimientos que, a la larga, se materializan en cambios profundos y positivos para la organización.

Realizar una lista de actividades semanales, colocando en ella las tareas urgentes y las importantes, de esta manera se puede crear y participar en las tareas que necesitan la mayor ayuda para poder ser completado con éxito y poder trabajar sin ser supervisado

Dimensión: Competencias Específicas

Indicador: Planeación y Organización

Capacitar al personal en cuanto a los procesos básicos de la administración, (planificación, organización, dirección y control), a través de talleres que permitan a los gerentes de la UPTTMBI orientarse hacia el futuro y poder prevenir escenarios que se puedan presentar, así como poder determinar la cantidad de recursos para desarrollar los planes y hacerle frente a las situaciones futuras.

Planificar el trabajo en equipo de manera conjunta con todos los miembros que lo conforman, a fin de definir objetivos claros y designar las responsabilidades, para evitar ambigüedades al momento de su ejecución y lograr el cumplimiento efectivo de la labor asignada, bajo un clima de cooperación y responsabilidad.

Dimensión: Competencias Específicas

Indicador: Manejo de Personal

Fortalecer las relaciones interpersonales, a través de la empatía, para poder lograr la conexión con los otros, haciéndose sensible para captar sentimientos así como estados de ánimo, y darles a las personas el trato esperado según sus necesidades.

Aprender a comunicarse de manera efectiva, transmitiendo ideas y emociones a través de un diálogo claro, directo y oportuno, sin intenciones ocultas, eliminando todos los elementos que pueden distorsionar los mensajes. Esto facilitara la relación con el personal y el manejo de ellos

Aprender a negociar, haciendo un buen manejo de la comunicación, partir de la ética profesional y personal, esta capacidad podrá ser útil para llegar a acuerdos con personas cuyos intereses difieren de los propios.

Fijar objetivos, los empleados deben conocer siempre los objetivos a corto y largo plazo de la empresa para que se sientan motivados a cumplirlos. Así como, delegar funciones, prestando atención a las habilidades y capacidades de cada empleado para darle a cada uno tareas que puedan cumplir con eficacia, con el tiempo se podrá manejar de mejor manera al equipo y controlar su trabajo.

Dimensión: Competencias Específicas

Indicador: Orientación a Resultados

Propiciar el trabajo coordinado en particular al momento de disgregar actividades, con el propósito de facilitar la posterior integración de las mismas. Para realizarlo, la gerencia conjuntamente con las personas que integran el equipo, deben realizar reuniones previas al cronograma de cumplimiento establecido para visualizar de manera general el objetivo planteado, lapsos establecidos, funciones designadas, alcance del trabajo realizado por cada una de las partes y por supuesto, la relación existente entre cada actividad.

Construir un clima de compromiso al momento de iniciar un trabajo para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados en el lapso preestablecido. Para lograrlo, los gerentes deben ofertar a quienes forma parte del equipo, actividades que inciten a la reflexión sobre la participación, trabajo conjunto, responsabilidad, compromiso, entre otros; enalteciendo de esta manera los valores mediante el impulso de aptitudes positivas ante el accionar en el área.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ta ed.). Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.
- Alvarado, J (2002). *El Gerente en las organizaciones del Futuro*. Caracas. Ediciones UPEL
- Alvarado, O (2005) *Gestión de Proyectos Educativos*. Primera edición. Fondo Editorial de la UNMMS
- Alles, M (2005). *Desarrollo del Talento Humano, basado en Competencias*. Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires, Argentina
- Balestrini (2006). *¿Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación?*. BI Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.
- Barnett, R. (2001). *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona: Gedisa
- Bernal (2006). *Metodología de la investigación para Administración y Economía*. Pearson Educación de Colombia. Santafé de Bogotá. Colombia.
- Benavides, O (2002). *Competencias y Competitividad*. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Editorial McGraw Hill. Bogotá, Colombia
- Blanco, A (2007). *Trabajo Competente. Introducción y Reflexiones sobre la gestión de Recursos humanos*. Ediciones Esic.
- Carrasquel, A. (2013). Empoderamiento: estrategia para operativizar la gerencia del conocimiento en organizaciones educativas. Revista REDHECS, Ed. 15. AÑO 8, Abril - Septiembre 2013. ISSN: 1856-9331. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Chiavenato, I (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México D.
- Conde, R (1999). *Supervisión Educativa: Gerencia y Pedagogía*. Fondo Editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDEPEUL). Caracas, Venezuela.
- Hernández, Fernández, y Baptista, (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hurtado (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. (3ra Edición). Caracas- Venezuela: Editorial Fundación Sypal

Hurtado (2007). *El Proyecto de Investigación*. Metodología de la investigación Holística. 5ta Edición. Ediciones Sypal. Caracas, Venezuela

Mertens, L. (2000) *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: OEI.

Mondy, N (2005). *Administración de recursos Humanos*. México. Novena Edición. Editorial Prentice-Hall-Pearson

Robbins, S (2004). *Comportamiento Organizacional*. Decima edición. Editorial Prentice-Hall-Pearson

Rodríguez, N (2006). *Selección efectiva de personal basada en competencias*. Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.

Sallenave, J (2002). *La gerencia integral*. Bogotá. Grupo Editorial Norma

Tamayo y Tamayo (2007). *El Proceso de la Investigación Científica* México. Editorial Limusa.

Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: Ecoe.

Zabalza, M (2007). *Competencias docentes del profesorado universitario*. Madrid, España. Narcea, S.A, Ediciones.

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A

INSTRUMENTO APLICADO A LOS GERENTES DE LA UNIVERSIDAD

POLITECNICA TERRITORIAL DEL ESTADO TRUJILLO

MARIO BRICEÑO IRAGORRY

www.bdigital.ula.ve



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACIÓN HUMANÍSTICA,
ECONOMICA Y SOCIAL (CRIHES)
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN
TRUJILLO, EDO. TRUJILLO**

Cuestionario dirigido a los Gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo "Mario Briceño Iragorry", Sede San Luis

Es grato dirigirme a usted, para solicitar su valiosa colaboración

El presente cuestionario tiene como propósito recabar información para evaluar los objetivos propuestos en el trabajo de grado titulado: Perfil por Competencias de los Gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo "Mario Briceño Iragorry", que será presentado en la Universidad de los Andes, por la Ing. Karelis Monreal, para optar al título de Magister en Gerencia de la Educación.

En tal sentido se requiere de su colaboración para responder a las interrogantes diseñadas en el mismo, las cuales ayudarán a recabar los resultados de la investigación.

El instrumento es estrictamente confidencial, no comprometiéndose las personas que participan en el mismo, por lo que se le solicita la mayor colaboración y sinceridad en las respuestas dadas.

INSTRUCCIONES GENERALES:

A continuación se presentan una serie de preguntas cerradas, las cuales debe contestar de acuerdo a lo siguiente:

SIEMPRE (S): Siempre se ejecuta la actividad. El puntaje de esta opción es cinco (5).

CASI SIEMPRE (CS): Casi Siempre se ejecuta la actividad. El puntaje de esta opción es cuatro (4).

ALGUNAS VECES (AV): Algunas veces se ejecuta la actividad. El puntaje de esta opción es tres (3)

CASI NUNCA (CN): Casi Nunca se ejecuta la actividad. El puntaje de esta opción es dos (2).

NUNCA (N): Nunca se ejecuta la actividad. El puntaje de esta opción es uno (1)

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y RECEPTIVIDAD

ALTERNATIVAS

SIEMPRE (S)	CASI SIEMPRE (CS)	ALGUNAS VECES (AV)	CASI NUNCA (CN)	NUNCA (N)
5	4	3	2	1

Nº	SITUACIONES	CRITERIOS				
		S	CS	AV	CN	N
1	Tiene facilidad de comunicarse con sus compañeros de trabajo					
2	La comunicación con el personal se da en todos los niveles					
3	Es puntual con las actividades que le asignan sus superiores					
4	Cumple con la entrega de las actividades asignados en el tiempo acordado					
5	Busca información que le permita adelantarse a los acontecimientos					
6	Indaga documentación antes de fijar procedimientos en la realización de sus actividades laborales					
7	Expone claramente su punto de vista sin sentirse mal por ello					
8	Alcanza las metas que se propone en su trabajo					
9	Adapta con facilidad nueva información para el desarrollo de su trabajo					
10	Aplica con facilidad los aprendizajes obtenidos en la ejecución de sus actividades laborales					
11	Utiliza las TIC's para la ejecución de sus actividades					
12	Toma en consideración las TIC's que ofrece el entorno para buscar mejoras institucionales					
13	Fomenta la capacidad de negociación para evitar los conflictos					
14	Logra acuerdos cuando se presentan situaciones difíciles con el personal					
15	Orienta a su grupo de trabajo para el logro de los objetivos institucionales					
16	Promueve constantemente a su grupo de trabajo para alcanzar las metas institucionales					
17	Explora la posibilidad de éxito en una decisión					
18	Analiza objetivamente diferentes alternativas para la solución de un problema					
19	Reconoce las cualidades de cada integrante de su equipo de trabajo					
20	Ofrece reconocimiento a su personal al culminar una actividad					

N°	SITUACIONES	CRITERIOS				
		S	CS	AV	CN	N
21	Promueve el liderazgo para alcanzar buenos resultados					
22	Promueve el diálogo con otras personas para tratar de sus puntos de vista					
23	Utiliza su conocimiento como herramienta para transformar la realidad					
24	Mejora los resultados de su trabajo aplicando nuevos conocimientos					
25	Desarrolla habilidades nuevas según la exigencia de cada actividad en el trabajo					
26	Trabaja sin ser supervisado					
27	Posee las destrezas necesarias para su desempeño laboral					
28	Desarrolla la destreza para realizar su trabajo con calidad					
29	Proyecta estrategias para ser utilizadas en situaciones futuras					
30	Planifica sus metas laborales					
31	Organiza los procedimientos antes de fijar las actividades en su trabajo					
32	Planea los recursos para la realización de las actividades					
33	Conforma equipos de trabajo considerando sus competencias					
34	Considera en la división del trabajo el perfil de su personal					
35	Cumple cabalmente con los objetivos establecidos a pesar de los obstáculos que se puedan presentar					
36	Orienta todo su empeño en lograr los objetivos de su cargo					

ANEXO B

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACIÓN HUMANÍSTICA,
ECONOMICA Y SOCIAL (CRIHES)
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN
TRUJILLO EDO. TRUJILLO

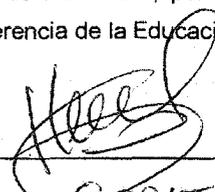
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Carlos E. Laceruz C.I: 8001563 de
profesión: Ing. de Sistemas, con título en postgrado:
Dr. Ciencias Gerenciales, en mi carácter de experto
en el área de: metodología de la Invest., hago constar
por medio de la presente que revise y valide el instrumento para recolectar los
datos en la investigación titulada: Perfil de Competencias de los Gerentes de la
Universidad Politécnica Territorial del Estado Trujillo "Mario Briceño Irigorry",
desarrollado en la Universidad de los Andes, por la Ing. Karelis Monreal, para
optar al título de Magister en Gerencia de la Educación.

Firma:

C.I:

Fecha:

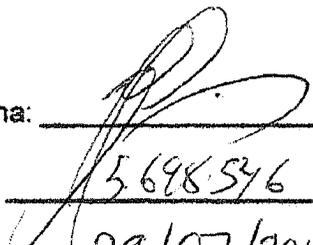

8001563
25/7/2014



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACIÓN HUMANÍSTICA,
ECONOMICA Y SOCIAL (CRIHES)
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN
TRUJILLO EDO. TRUJILLO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Angel A. Higuerey Gómez C.I: 5.698.546, de profesión: Lic en Administración, con título en postgrado: Doctor en Economía, en mi carácter de experto en el área de: Administración, hago constar por medio de la presente que revise y valide el instrumento para recolectar los datos en la investigación titulada: Perfil de Competencias de los Gerentes de la Universidad Politecnica Territorial del Estado Trujillo "Mario Briceño Iragorry", desarrollado en la Universidad de los Andes, por la Ing. Karelis Monreal, para optar al título de Magister en Gerencia de la Educación.

Firma: 

C.I: 5.698.546

Fecha: 29/07/2014



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACIÓN HUMANÍSTICA,
ECONÓMICA Y SOCIAL (CRHES)
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN
TRUJILLO EDO. TRUJILLO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Maximela Garcia C.I: 4350064, de
profesión: Educadora, con título en postgrado:
D.S. en Ciencias de la Educación, en mi carácter de experto
en el área de: Educación, hago constar por
medio de la presente que revise y valide el instrumento para recolectar los datos
en la investigación titulada: Perfil de Competencias de los Gerentes de la
Universidad Politecnica Territorial del Estado Trujillo "Mario Briceño Iragorry",
desarrollado en la Universidad de los Andes, por la Ing. Karelis Monreal, para
optar al título de Magister en Gerencia de la Educación.

Firma: Maximela Garcia

C.I.: 4350064

Fecha: 23-04-2014

ANEXO C

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

www.bdigital.ula.ve

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
E1	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	
E2	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	4	
E3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
E4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
E5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	4	4	3	5	5	5	3	3	3	5	4	5	5	
E6	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	
E7	5	3	4	4	5	5	3	3	4	3	5	5	4	4	4	5	2	3	4	2	3	2	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	
E8	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	
E9	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3	3	5	
E10	4	3	5	5	3	5	3	3	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	5	5	4	3	4	5	5	5	3	5	4	5	4	2	3	3	
E11	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	
E12	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	
E13	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	
E14	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	
E15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	5	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
E16	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	2	2	2	
E17	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	
E18	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
E19	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	
E20	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
E21	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
E22	4	3	4	4	5	5	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	2	3	2	4	4	5	2	4	4	5	4	4	4	5	5	3	3	
E23	4	3	5	5	3	5	3	3	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	5	5	4	3	4	5	5	5	3	5	4	5	4	2	3	3	
E24	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	
E25	4	3	4	4	5	5	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	2	3	2	4	4	5	2	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	3

Confiability = 0,92