



## TOMA DE DECISIONES Y PERFIL DE COMPETENCIAS DEL GERENTE DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES) EN VENEZUELA

Esta edición contiene resumen en español, inglés e italiano

**Germán Gregorio Colmenares Hernández \***

Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt"- Venezuela

[germangch@yahoo.es](mailto:germangch@yahoo.es) / [germangch@gmail.com](mailto:germangch@gmail.com) /

**Liliana Mercedes Villasmil Sánchez \*\***

Universidad del Zulia – Venezuela

[lilianavillasmil@gmail.com](mailto:lilianavillasmil@gmail.com)

### RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito hacer una reflexión sobre el tema de la Toma de Decisiones y el Perfil de Competencias del Gerente de las Instituciones de Educación Superior (IES) en Venezuela. Se sustenta en las teorías de Mitrani, A. et al (1994), Rheault (1997), Robbins (1999), Siliceo, A. et al (1999). La autonomía de gestión del gerente de las IES está articulada con las decisiones dirigidas a obtener beneficios, bajo criterios de compromiso, libertad y apertura. Ésta permite ir construyendo normas, ajustando acciones, hace posible los objetivos que se emprenden apoyados en la dirección administrativa para viabilizar los procesos. La autonomía supone un alto grado de libertad para elegir, en la ejecución de las decisiones. Por lo tanto, supone principios de democratización y pertinencia social. Razones por las cuales se considera pertinente que las IES elaboren perfiles de competencias, por lo menos, con aquellas de carácter genérico.

**Palabras clave:** Instituciones de Educación Superior, perfil, competencias, procesos, toma de decisiones.

### DECISION-MAKING AND MANAGER'S COMPETENCES PROFILE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS (HEI) IN VENEZUELA

### ABSTRACT

The main purpose of the present article was to reflect about the topic: Decision-making and Manager's Competences Profile of Higher Education Institutions (HEI) in Venezuela. It was based on the Mitrani, A. et al (1994), Rheault (1997), Robbins (1999), Siliceo, A. et al (1999) theories. The management autonomy of HEI's manager is articulated with the decisions directed to obtain benefits, low commitment criteria, freedom and opening. This autonomy permits building norms, adjusting actions, making goals possible supported by administrative direction to make viable processes. The autonomy supposes a high degree of freedom to elect, when executing decisions. Therefore, it supposes principles of democratization and social



relevance. These are reasons by which is pertinent that HEI's elaborate competences profiles, at least, with the generic ones.

**Keywords:** Higher Education Institutions, profile, competences, processes, decision-making.

### **PRESA DI DECISIONI E PROFILO DI COMPETENZE DEL DIRETTORE DELLE ISTITUZIONI DI SCUOLE MEDIE SUPERIORI (ISMS) IN VENEZUELA**

#### **RIASSUNTO**

La finalità di questo articolo è di fare una riflessione sul tema della presa di decisioni e del profilo di competenze del direttore delle Istituzioni di Scuole Medie Superiori (ISMS) in Venezuela. Lo studio viene supportato dalle teorie di Mitrani, A. et al (1994), Rheault (1997), Robbins (1999) e Siliceo, A. et al (1999). L'autonomia della gestione del direttore delle ISMS è articolata con le decisioni orientate ad avere dei benefici, secondo criteri di compromesso, libertà e apertura. Questa permette costruire norme, aggiustare azioni, fare possibili gli obiettivi supportati nella direzione amministrativa per viabilizzare i processi. L'autonomia suppone un alto grado di libertà per eligere, nell'esecuzione delle decisioni. Per tanto, suppone principi di democratizzazione e pertinenza sociale. Ragioni per cui è pertinente che le ISMS elaborino dei profili di competenze, al meno, con quelle di carattere generico.

**Parole chiavi:** Istituzioni di Scuole Medie Superiori, profilo, competenze, processi, presa di decisioni.

#### **INTRODUCCIÓN**

La toma de decisiones de avanzada es uno de los procesos que con mayor precisión y acometida deben asumir como una de las metas para su desarrollo en el siglo XXI los países de América Latina y del Caribe, al respecto la UNESCO, (1999:18) señala, "la eficacia en las decisiones está directamente vinculada al conocimiento pertinente, la educación deberá apoyarse en el conocimiento humano para dar respuesta a la necesidad de abordar los problemas globales para inscribir allí los comunitarios, locales o institucionales", es decir, para la toma de decisiones se requiere que las organizaciones aprendan a transitar en un océano de dilemas e incertidumbres a través de sólidos archipiélagos de certeza y autenticidad.

Desde esta perspectiva, las Instituciones de Educación Superior (IES) de hoy deben asumir las exigencias del medio competitivo - productivo, por lo cual se requiere de la conjunción de varios factores presentes en el Sistema Educativo Venezolano, específicamente en el Nivel de Educación Superior: desarrollo de las comunicaciones, la telemática e informática, avances tecnológicos, visión estratégica, liderazgo efectivo, calificado personal de profesores y de investigación con su norte dirigido hacia el logro y consiguiente consolidación de una Educación de alta calidad, con estándares de excelencia en el logro de sus objetivos, y optimización de los



procesos didácticos - pedagógicos que permitan estructurar una capacitación y permanente actualización profesoral e investigativa acorde con las exigencias de un mundo globalizado.

Los aportes teóricos proporcionados por los autores Mitrani, A. *et al* (1994), Rheault (1997), Robbins (1999), Siliceo, A. *et al* (1999), sobre los tópicos de las Competencias, la Toma de Decisiones, Comportamiento Organizacional, Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional, permiten enfatizar y vislumbrar la exigencia de que en las IES se debe trabajar para una formación más integral, continua, pertinente y más humanista de sus Gerentes, por eso la actualización y preparación profesional debe ser constante, en consonancia la institución proporcionará las facilidades para que el personal que aspire o ejerza funciones gerenciales puedan acceder a cursos, diplomados, estudios de postgrado, y realizar investigaciones en el campo Gerencial.

Con relación a la autonomía de gestión en las IES requiere un compromiso colectivo apoyado en una serie de niveles como son: la autonomía administrativa, autonomía curricular, autonomía profesoral, autonomía investigativa, autonomía organizativa y autonomía relacional o de integración social; éstos niveles, al integrarse van conformando procesos racionales, sociales, técnicos, conformando un ambiente de trabajo y de aprendizaje organizacional favorables.

De este modo, un clima organizacional armonioso y equilibrado favorece las decisiones presentadas como la capacidad de respuesta de la institución a sus demandas en términos de recursos administrativos y humanos, en las cuales intervienen las condiciones humanas y los componentes gerenciales, elevando la producción de saberes, el rendimiento laboral, la consolidación de políticas universitarias y los parámetros de categoría, jerarquía de la IES.

En este contexto, la toma de decisiones supera su condición de proceso y asume una condición humana, centrada en los procedimientos por ejecutar: reconocer el problema, recopilar información, generar cursos de acción alternativos, elegir lo más conveniente, poner la acción en práctica y promover los resultados. Sin embargo, en la gestión del Gerente de IES, la toma de decisiones dista de unificar el beneficio y la productividad. En líneas generales, se desaprovechan las condiciones para alcanzar la autonomía de gestión, entendida como la relación entre la producción que logra el profesor y el investigador en su quehacer y los recursos utilizados para lograrlas.

En efecto, se pretende una gestión institucional en las IES, donde las decisiones se centren en la condición humana, aprovechando su capital intelectual y emocional, lo cual exige una relación marcada entre la autonomía y la toma de decisiones del Gerente, ameritando un cambio de paradigma para reorganizar la gestión institucional, apoyada en la socialización para acceder al consenso, la comunicación y el compromiso de las personas involucradas. Esto implica el diseño y desarrollo de un perfil por competencias que sea producto del consenso entre Gerentes, profesores, investigadores y otros actores inmersos en el proceso de cambio en las IES.



## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 1. Toma de Decisiones

Al conceptuar el proceso toma de decisiones, la mayoría de los autores la refieren como una habilidad adquirida o innata presente en la persona por la cual se aprende a resolver conflictos y situaciones problemáticas, al mismo tiempo permite tomar decisiones prácticas, postactivas e interactivas, y ejecutar procedimientos de acuerdo con el grupo de personas (estudiantes, profesores, investigadores, personal administrativo, obrero) y al contexto educativo.

En ese contexto de ideas, debe señalarse que el Gerente de IES debe contar con la facultad de analizar, seleccionar y decidir, al momento de asumir acciones le corresponde realizarlas a través de decisiones identificándolas con una estrategia básica en beneficio del colectivo. En este entorno, Rheault, (1997:21) expresa que el proceso de toma de decisiones consiste en “la escogencia consistente entre dos o más alternativas que conduzcan a la solución de un problema; lo cual indica que las decisiones deben estar sujetas a evaluaciones previas con el propósito de prever el resultado de la decisión tomada”.

En relación con ello, es preciso acotar que la toma de decisiones parte de un procedimiento nomotético de exploración de alternativas y razonamiento ordenado, es decir, revela que la toma de decisiones es un proceso lógico de discriminación, análisis y oportunidad. En ese sentido, la toma de decisiones se concibe como una forma de comprender y analizar la complejidad del proceso, de selección de alternativas para la solución de conflictos; a nivel gerencial, esta función está referida a analizar lo que ha acontecido con decisiones tomadas en el pasado, constatar los resultados esperados y los reales, así como explicarse cual de los aspectos fue el más conveniente o no en el momento decisional, para así, evaluar los posibles riesgos de una decisión.

Al respecto, se plantea que para tomar decisiones se necesitan competencias y habilidades con las cuales el Gerente puede estar técnicamente enterado de la problemática en sí o de la posible, con el objeto de confrontar la incertidumbre, saber qué hacer frente a determinadas situaciones y tener confianza en la capacidad que se posea para actuar ante toda clase de problemas o conflictos.

El objetivo fundamental del proceso de decisiones es ayudar a obtener los mejores resultados, derivados de su utilidad, para planificar, ejecutar y controlar. Por otra parte, es un medio eficaz para la solución de conflictos, que generalmente se presentan por causa de divergencias de opiniones, lo cual es muy frecuente en la administración universitaria, y son de vital importancia, por cuanto contribuyen a mantener la armonía y coherencia del grupo y por ende, su eficiencia en la institución.



Las decisiones según Drucker, (2001:286) se caracterizan por ser estratégicas y tácticas, las primeras son vitales en toda empresa o institución pública o privada, al constituirse en decisiones de grandes proyecciones, por lo que implican averiguar cual es la situación, sus posibilidades y los recursos disponibles, entre otros; envolviendo la vida misma de la empresa o institución, al abarcar la planificación misma.

Las decisiones tácticas son consideradas de menor importancia, debido a que llegan a adquirir un carácter rutinario, por ser decisiones simples repetidas con frecuencia. Al respecto, atendiendo a estas consideraciones, es de resaltar que las decisiones independientemente del tipo que sean, deben estar sentadas sobre las bases de la intuición, los hechos, la experiencia y la autoridad, lo cual permite al Gerente de IES tener una visión amplia, facilitando el resolver los problemas. Por consiguiente, la actividad gerencial es considerada como un factor determinante en el buen funcionamiento de cualquier institución u organización, por cuanto al desarrollarse con efectividad y eficiencia, los logros serán más productivos, satisfactorios, eficaces e inherentes a nivel institucional u organizacional.

Cabe destacar que la decisión debe partir de la definición y análisis del conflicto o problema, para así determinar las alternativas y posibles soluciones, con el fin de seleccionar la más viable para luego convertirla en acción efectiva. Al conocer las características del conflicto o problema se podrá establecer el nivel de decisión, delimitando en consecuencia el nivel de autoridad.

En relación con los niveles decisionales en las IES, se parte del convencimiento de que las decisiones deben ser tomadas de acuerdo con los niveles siguientes: Elevada Gerencia (Consejo Universitario o Consejo Directivo), cuando las decisiones tengan impacto sobre la estructura organizacional afectando las relaciones de gobierno y co-gobierno universitario; Alta Gerencia (Consejo de Facultad), cuando las decisiones vinculan a todos los departamentos de la institución y a la comunidad universitaria; Gerencia Media (Consejo de Escuela), cuando las decisiones repercuten en varios departamentos; Gerencia Departamental, cuando la decisión incide en un sólo departamento de la organización.

Finalmente, Gerencia de Supervisión, la cual se produce cuando la decisión está asociada a hechos que se repiten con cierta frecuencia. Este nivel de gerencia es considerado como de control. Por ello, los niveles de decisiones explicados están dirigidos a diagnosticar la carga gerencial y por ende decisional, trasladando responsabilidades de acuerdo con el cargo que se desempeña en la IES.

En consecuencia, la toma de decisiones se convierte en otra de las estrategias básicas del Gerente, por cuanto cada una de las acciones realizadas dentro de la institución, con el personal y la comunidad universitaria, implica un proceso de análisis, el cual es profundo, complejo, y para hacerlo crítico y reflexivo, debe ser participativo, pues así se obtendrían resultados más efectivos.



En ese sentido, se comprende que de acuerdo con el estilo de liderazgo del personal gerencial en las IES será la toma de decisiones, en el sentido de la participación, del consenso, aceptación y de la posición de los diferentes actores de institución y de la comunidad universitaria. De esta forma, la toma de decisiones es un proceso de conducción, gestión, orientación y constituye una función que es inherente a los Gerentes de las IES, aunque es obvio que las decisiones se toman en todas las etapas del proceso administrativo.

Dentro de ese orden de ideas, Koontz y Weihrich, (1999:200) definen la toma de decisión como “la selección de un curso de acción entre alternativas”. Lo expuesto por los autores, implica que el Gerente puede tomar decisiones que atiendan a un proceso “racional” o “contingencial”. Según los autores, la toma de decisión mantiene su condición de proceso comprometido con la acción y selección de las mejores alternativas entre varias de ellas, tomando como criterios la jerarquización de problemas y la racionalidad de los procesos.

Al respecto, Siliceo, A. *et al* (1999:96) señalan, “el enfoque económico de la toma de decisión se soporta en la productividad, la cual está superada en los supuestos de la condición humana, considerando que es el hombre quien genera el fenómeno productivo”. Es evidente, que la toma de decisiones es un proceso conformado por un conjunto de fases las cuales integran una secuencia para jerarquizar acciones.

Asimismo, Álvarez, (1998:267) considera que “Decidir es una tarea bastante compleja y delicada en la que fracasan muchos directivos y grupos mal coordinados. Supone arriesgarse a no dominarlo todo, a no poseerlo todo, a optar entre varias alternativas por una de ellas, renunciando inevitablemente a las otras que consideramos de menor trascendencia”.

De allí, que hay personas inseguras, incapaces de renunciar a las opciones no elegidas; esta actitud les bloquea la capacidad de elección imposibilitándoles cualquier preferencia. La toma de decisiones requiere de un proceso complejo, el cual está determinado por las competencias, destrezas, la capacidad e ingenio de las personas para socializarse y llegar a la mejor opción. Cabe señalar, que Lay, (2004) clasifica la toma de decisiones en decisiones socializadas y de proceso, las cuales se presentan a continuación.

## **2. Decisiones Socializadas o Colectivas**

En las conceptualizaciones expuestas la toma de decisiones es un proceso que permite hacer las cosas mediante la acción de otras personas, demandando estructuras interactivas que promuevan la unificación de decisiones y acciones. Esto es, coincidente con lo planteado por Chiavenato, (2007) cuando señala que la teoría de la decisión aparece al explicar el comportamiento humano, de allí que la toma de decisiones concibe a la institución u organización como un sistema de decisiones sociales.



De acuerdo con su naturaleza, según este autor, en toda decisión existen varios elementos comunes como son: el agente decisor encargado de escoger la opción entre varias alternativas, los objetivos que se pretenden alcanzar, las preferencias representadas en los criterios para efectuar la escogencia, las estrategias referidas a las acciones seleccionadas para alcanzar los objetivos, la situación referida a los aspectos del ambiente, la postura de los diversos agentes involucrados y el resultado de la estrategia.

Es evidente, que en las IES la función de agente decisor recae primordialmente en la persona que ocupa el cargo de Rector, a quien le corresponde asumir este proceso. Como complemento la toma de decisiones socializadas o colectivas se producen y asumen luego de analizarse tomando en cuenta las opiniones y sugerencias de las todas personas involucradas, las causas y las consecuencias de los problemas. En estas circunstancias, los problemas en las IES les corresponde ser estudiados y abordados de manera objetiva, clara, conjunta, precisa e integra, ubicándolos dentro de las necesidades y metas que se pretenden lograr, así se obtendrá el mayor número de soluciones factibles, pues se vincula a las personas, los gremios y a la comunidad universitaria en general.

En suma, la toma de decisiones no está aislada, porque las personas necesitan conocer la esencia del problema, para tener claro cómo intervenirlo, cómo este problema afecta a la institución u organización, para poder determinar las causas que lo originaron, buscando a través de ella alternativas de solución para tomar decisiones objetivas, claras, precisas y equilibradas, sin descuidar el recurso humano dentro de una visión colectiva.

Esto introduce el término cohesión e interacción, entendida la cohesión como un factor importante en la toma de decisiones en el grupo, las investigaciones han demostrado en los grupos con un alto grado de cohesividad, tienden a producirse una notable interacción verbal, revelando la cohesión y la calidad de interacción relacionadas con las decisiones. De hecho, la conducta general de grupos muy cohesivos o poco cohesivos, es notablemente distinta a las decisiones respectivas.

En otro orden de ideas, se considera a todo administrador o Gerente de IES como un tomador de decisiones. Partiendo del supuesto anterior, es evidente que existen ciertas cualidades y particularidades de efectividad al tomar decisiones. La toma de decisiones socializada se soporta en una serie de cualidades personales, las cuales se presentan como un conjunto de rasgos característicos que modelan el comportamiento personal del Gerente de IES en términos de experiencia, buen juicio, capacidad creativa, trabajo en equipo, empowerment y comunicación. Estas seis (6) cualidades son las que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones. Otras cualidades podrán ser relevantes, pero éstas conforman los requisitos primordiales.



## 2.1. Experiencia

Según Lay (2004), la experiencia supone cierta habilidad de dirección para tomar decisiones, crece con los conocimientos y habilidades previas. La concepción de veteranía en una IES, es atribuida al personal universitario con mayor tiempo de servicio o permanecía en la institución, se fundamenta en el valor de la experiencia y en lo esencial, en la mayoría de los casos si ha cumplido con las políticas de ascenso reciben un mayor salario. Al momento que se elige, selecciona o se designa a un Gerente de IES, la experiencia es un atributo y rasgo distintivo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman un soporte de provecho y eficacia para el Gerente en sus futuras acciones, deduciendo que los errores previos son de potencial menor a los errores futuros e intuyendo que los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos e incrementados en bien del colectivo.

La experiencia es una característica individualidad que ejerce un importantísimo papel en la toma de decisiones, de allí, que cuando un Gerente de las IES se enfrenta a un problema, recurre en alguna medida a su experiencia para poder resolverlo de la forma que lo solucionó con anterioridad. Como consecuencia, en las situaciones problemáticas nuevas o mal estructuradas, la experiencia puede proporcionar ventajas y desventajas, la principal desventaja es que las enseñanzas de experiencia precedentes puedan ser extemporáneas incongruentes e improcedentes por completo para el abordaje del nuevo problema, resultando una decisión errada. No obstante, puede ser una gran ventaja, ya que permite adquirir elementos de criterios para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas.

## 2.2. Buen Juicio

Refiere el mencionado autor Lay, (2004) que en lo substancial el buen juicio es un término para referirse a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. La afirmación anterior, permite establecer que todo Gerente de las IES debe apreciarse de poseer esa virtud de valorar situaciones e informaciones con actitud juiciosa e intuitiva. El buen juicio está compuesto por el sentido común, la madurez, la responsabilidad, el nivel de discernimiento, la habilidad de razonamiento, los conocimientos y la pericia del tomador de decisiones. Por lo cual, se cree que el buen juicio aumenta y se perfecciona con la edad, los saberes, las capacidades y la experiencia.

El buen juicio se manifiesta por medio de ciertas habilidades para advertir y percatarse de información relevante, pulsar su importancia y evaluarla. Es significativo subrayar, que el buen juicio se corresponde con el comportamiento gestado, la normativa y la ética, además permite lograr los objetivos. Asimismo, el buen juicio se hace más valioso en la administración de problemas nuevos o mal estructurados porque en sintonía con el precepto de ese buen juicio, el Gerente de IES elegirá medidas e instrucciones para aplicar criterios e ideas, que permitan entender el problema, simplificarlo y propiciar su resolución, sin deformarlo de la realidad existente.





Dentro de este marco, el buen juicio se desarrolla e interpreta basado en la información aprovechable y en su taxativa experiencia previa, frente a este escenario el Gerente de IES introduce parámetros conformados por los acontecimientos, las opiniones y el conocimiento en general. Esto permite asumir posiciones que se orientan en su cometido a hacer posible la gestión, buscando las condiciones pertinentes.

### 2.3. Capacidad Creativa

De acuerdo con Barrera, (2001) la creatividad “es el proceso que se desarrolla en el tiempo y que se caracteriza por la originalidad, por la adaptabilidad y por sus posibilidades de realización concreta”. Al respecto, el autor define la capacidad creativa, como “la cualidad de un individuo para producir cosas o ideas nuevas y valiosas que permiten inclusive resolver problemas en una forma original e innovadora”.

Con base en lo expuesto, se considera que un Gerente de IES para ser competitivo debe poseer un pensamiento abierto y divergente para desarrollar ideas, difundir conocimientos, implementar e intervenir en proyectos, promover y participar en investigaciones, abordar situaciones problemáticas y solucionar conflictos aplicando variedad de criterios, ejecutar novedosas políticas académicas - económicas - investigativas - sociales, manejando las distintas herramientas administrativas y pedagógicas que estén a su disposición.

Al aplicar estas capacidades el Gerente de IES se orienta hacia la búsqueda e incentivo para reforzar el potencial creativo de los estudiantes, profesores e investigadores, de tal manera que sumen a su quehacer diario elementos de originalidad e innovación, los cuales conlleven a la construcción de modelos educativos, producción de conocimiento, creación de paradigmas didácticos u otros patrones que eleven la calidad de la educación y por ende de las IES. En estos momentos, se toma en cuenta el control que el Gerente de IES tiene de sus emociones, por ello se percibe como otra de las competencias importantes, la inteligencia emocional.

De igual forma, Lay, (2004) enuncia “la creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil”. Al mismo tiempo, el tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de modo más amplio, ver las consecuencias que otros pasan por alto. En este sentido, es pertinente resaltar que el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo e impulso de alternativas, por tanto, el ser creativo puede generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

En concordancia con estos planteamientos, se considera que la creatividad es el gran instrumento que el hombre tiene para la educación de sus sentimientos, para movilizar toda su potencialidad, generar su desarrollo emocional y psicológico, favorecer su maduración cognitiva y hacerse con una verdadera capacitación. La



creatividad es un proceso, el cual vuelve a la persona sensible frente a los problemas, deficiencias, grietas o lagunas de conocimientos, lo cual le permite identificar dificultades, buscar soluciones, hacer especulaciones o formular hipótesis, aprobar y comprobar esas hipótesis, modificarlas si es necesario, para luego comunicar los resultados.

El análisis precedente pretende vincular la creatividad con la conducta académica, gerencial e investigadora, con la solución de conflictos y problemas; sin olvidarse de lo importante del proceso creativo, consistente en la búsqueda dentro de sí, a través de los mecanismos esenciales, los cuales constituyen el hacer del hombre. Hoy, el Gerente de IES tiene que ser una persona creativa que posee o estimula la capacidad de creación, invención en otros, es decir, a través de la creatividad se analizan ideas, opciones y se dan soluciones, por tanto, busca a través de la creatividad, la producción y transferencia de conocimientos, el dar solución con innovación a los problemas, asignaciones o procesos.

#### **2.4. Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo es aquel en el cual, las personas con conocimientos, competencias y habilidades complementarias, comparten un propósito, metas de desempeño y enfoques comunes, además de sentirse mutua e individualmente responsables. El concepto de trabajo en equipo debe ser trasladado a las instituciones educativas y con marcado énfasis a las IES, generando como resultado la conversión de las acciones que se quieren y se merecen en logros tangibles, esto requiere sinergizar los entes de Educación Superior para que el trabajo en conjunto genere mayores logros que la suma de los beneficios personales y reconocimientos individuales de cada uno de los miembros de las IES.

Esta conceptualización, permite señalar que para trabajar en equipo, se requiere que dos o más personas tengan la intención de hacerlo en función de objetivos acordados, programados y políticas proyectadas en la IES. Es decir, un equipo de trabajo requiere cohesión e interacción entre los participantes, de manera que cada quien influya sobre los demás. Bounds, G. *et al* (1999:61) señalan que el trabajo en equipo “es un grupo pequeño, con una identidad definida, cuyos miembros trabajan juntos de modo coordinado y con apoyo mutuo, son responsables ante los demás y usan habilidades complementarias para cumplir un propósito o meta común”.

Es importante destacar, que dentro de los procesos humanos más apreciables e influyentes se encuentra el liderazgo como una herramienta clave en el trabajo en equipo, esta condición e imagen deben cohabitar en el Gerente de las IES. Igualmente, la cualidad de líder lo coadyuvará a propiciar y generar el trabajo en grupo, por tanto permite cohesionar esfuerzos, elevar los logros y racionalizar los recursos. Es por eso, que el trabajo en equipo es fundamental para vitalizar las estructuras y la cultura organizacional en las IES, lo cual permite delegar funciones y concretar un trabajo mancomunado, donde las decisiones se elaboren, asuman, ejecuten y se desarrollen para el bien común, en especial del colectivo universitario.



El trabajo en equipo como lo define Surdo, (citado por Talavera, 1999:25) “es un modelo de participación en el trabajo que se asienta sobre una base de confianza interpersonal, de comunicación fluida, de sinceridad, de apoyo mutuo, de respeto por las personas; y que supera las formas tradicionalmente rígidas, jerarquizadas, desmotivantes y no pocas veces ineficientes de la organización vertical y horizontal”.

Las definiciones expuestas reconocen inferir la necesidad de que los Gerentes de las IES implementen políticas que favorezcan el trabajo en equipo para desarrollar la armonía entre los profesores, investigadores, empleados y obreros, que les permita poder unirse en un momento dado para presentar sugerencias, orientar los procesos de planificación hasta mejorar la situación global de la institución. Este proceso se puede obtener a través del trabajo en equipo, en virtud de que se desarrollan más ideas de lo que en forma individual pudiera conseguirse, ejecutando las tareas y evaluándolas.

## 2.5. Empowerment

La mayor participación de personas en los procesos creativos, el delegar y capacitar, el sustituir la jerarquía por el trabajo en equipo, el logro de una actitud de interdependencia y una visión compartida, son los principios del empowerment, enfoque que le permite a los empleados de una institución u organización el involucrarse en la toma de decisiones, tener responsabilidad y apoyo; para Siliceo, A. *et al* (1999:145) “Comprende la delegación, la automotivación, el desarrollo integral y la creatividad del personal a todos los niveles”.

Compartir el conocimiento es una fase fundamental del empowerment, esto es importante si se considera que el conocimiento nunca termina, por tanto está en continua y eficiente construcción, modificándose, influenciado por la dinámica sociocontextual. En el presente se observa, que se introducen inéditas tecnologías de la información y comunicación (TIC), novedosos sistemas informáticos, innovadoras metodologías de enseñanza e investigación, nuevas técnicas de gestión, nuevos problemas de la comunidad universitaria, así como las actuales preocupaciones de los Gerentes de las IES.

En efecto, las IES requieren reordenar su estructura funcional y estructural para dar respuesta a las demandas de nuevos modelos de educación, centrándolo en un proceso cada vez más humano que responde a una serie de principios y valores, buscando idear, modernizar, transformar e innovar las IES y elevar la equidad del Sistema de Educación Superior.

A este respecto, también se considera oportuno señalar que en el ámbito universitario el empowerment consiste en facultar e instruir a profesores, investigadores, estudiantes y empleados de la IES para obtener una eficiencia mayor, es dar poder para decidir, pero entendiéndose que este poder no es infinito sino consensuado. De allí, la importancia del empowerment como herramienta significativa para el tránsito de los equipos de trabajo hacia un desempeño de calidad. En este sentido, aporta algo de lo propio, aprende de los otros y aprende con los otros.



Con base en lo expuesto, se puede vislumbrar que se obtiene mayor eficacia, productividad y rendimiento de los profesores, investigadores, estudiantes y empleados de la IES sí ellos se sienten involucrados en la toma de decisiones, el poder decidir sobre los caminos de la IES será beneficioso tanto para la Institución, el colectivo universitario, como para ellos mismos.

## 2.6. Comunicación

La comunicación es la transferencia e intercambio de consideraciones e información de una persona a otra u otras, es un medio de contacto e interacción con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, conocimientos y opiniones. Su propósito se centra en hacer comprensible el mensaje para generar entendimiento. Cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de significado entre dos o más personas para poder compartir entre sí el sentir y el saber.

Al respecto, Robbins, (1999:553) conceptualiza la comunicación como “la transferencia y comprensión de significado”. De esta forma, se involucra al emisor como elemento transmisor del mensaje y el receptor como el elemento que comprende el mensaje. En este contexto, la comunicación del Gerente de IES debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado, en todo caso, por muy buena que sea una idea, una hipótesis, un planteamiento, una política de gestión, una teoría, no servirá si no se transmite en forma inteligible y es comprendida por las personas. La comunicación efectiva existe cuando una idea o un pensamiento se transmiten, por lo tanto el cuadro mental del receptor tiende a ser exactamente el mismo que el emisor.

Por otro lado, Requeijo, (1999:245) plantea que la comunicación “es un instrumento eficaz para ejecutar lo planificado”. Se quiere con ello significar que la comunicación es útil para desarrollar, fortalecer y perfeccionar las relaciones humanas. Es decir, los Gerente de IES deben desarrollar un adecuado sistema de comunicación que les permita elevar el entendimiento entre el personal de la IES y todos los miembros que conforman la comunidad universitaria.

En este orden, Siliceo, A. *et al* (1999:265) señalan que “La comunicación implica un proceso de transmisión y recepción de mensajes, cuyos contenidos inciden en la mayoría de los casos, en la toma de decisiones y motivaciones laborales, porque a través de ella se pueden en gran medida controlar los comportamientos organizacionales, orientados al logro de las metas y mantener el trabajo cooperativo”.

De acuerdo a su carácter, según estos autores, la comunicación es considerada una red para generar entendimiento entre las personas, en busca de coordinar las actividades que le son propias. La forma como llega la información a los receptores ha sido definida como dirección de la comunicación. En síntesis, para lograr el propósito que una comunicación tenga éxito no sólo su significado debe ser transmitido, sino también alcanzar entendimiento entre las personas a quienes va dirigida, en lo esencial un Gerente de IES debe ostentar esa cualidad, exteriorizarla y cumplir con esa condición de buen comunicador.



### 3. Decisiones como Proceso

Existe una variedad de modelos que explica la toma de decisiones como proceso, en la Educación Superior ésta puede ser pedagógica o administrativa. En este orden, la toma de decisiones es considerada por Robbins, (1999:71) como “un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas”. En este sentido, la toma de decisiones es un proceso, que hace referencia a acciones organizativas asumidas sistemáticamente las cuales enfrentan al Gerente de IES y personal de la institución para seleccionar la mejor alternativa para solucionar un problema encarando una situación planteada.



De acuerdo con esta óptica en la Educación Superior es necesario que los Gerente de IES como administradores del proceso educativo, involucren a todas las personas y personal (estudiantes, profesores, investigadores, empleados, obreros, concesionarios) que conforman el colectivo universitario, los cuales de alguna forma serán afectados por las decisiones que asuman los gestores en el ejercicio de sus atribuciones y funciones.

Además de incentivar la participación de todos los actores de las IES, se mostrarán sólidos con los aspectos acordados. Bajo estos parámetros y con una visión focalizada en la toma de decisiones como la elección de una alternativa a través de un proceso estratégico sistemático para el logro de los objetivos planteados por la IES, es decir, la directriz de la toma de decisiones se encuentra implícita en todas las funciones administrativas, puesto que los Gerente de IES al tomar decisiones, deben: planear, coordinar previamente las mismas para luego ejecutarlas y controlar sus efectos.

La toma de decisiones es fundamental dentro del proceso administrativo de las IES, al punto de coordinar acciones planeadas para poder llevarlas a la gestión y controlar sus efectos; entonces estarían aplicando todas las funciones administrativas. La directriz de la toma de decisiones racional comprende la apreciación de un proceso o dificultad, es la condición básica para iniciar el proceso como tal.

Dentro del mismo enfoque racional y de proceso, Bounds, G. *et al* (1999:118) plantean los componentes que deben desarrollarse para comprender la situación, enfrentarla y seleccionar el mejor curso de acción, entre éstos: (a) reconocer el problema u oportunidad; (b) recopilar información acerca del problema u oportunidad y sus causas posibles; (c) generar cursos de acción alternativos y determinar sus efectos en los objetivos; (d) elegir un curso de acción que sea más consistente con sus objetivos; (e) poner la acción en marcha; (f) evaluar los resultados y aprender.

Estos componentes van conformando un enfoque racional de la toma de decisiones como proceso de decisiones, lo cual significa que es una forma lógica, consistente y organizada para seleccionar un curso de acción. Esto es, lo opuesto a un enfoque basado en palpitations, caprichos, emociones e intereses particulares o grupales, se trata de imprecisiones que no toman en cuenta las consecuencias de una decisión para todos los afectados.

La observación precedente infiere que el Gerente de IES, debe ser racional, lo cual significa basar la toma de decisiones sobre hechos reales, el análisis profundo, raciocinio, conocimiento, sólidos argumentos y la lógica. Su condición de por sí, de administrador de procesos le exige a detallar y observar una serie de pasos para tomar decisiones racionales, útiles para hacer frente a situaciones programadas y no programadas, entre éstas: reconocimiento del problema u oportunidad, recopilar la información, generar curso de acción alternativa, elegir un curso de acción más consistente, poner la acción en práctica y evaluar los resultados.

#### **4. Hacia un Perfil de Competencias para el Gerente de IES**



#### 4.1. Competencias Sociales

Sobre este tema Bunk, (citado por Rojas, 2000) establece que "la competencia social implica saber colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo así como un entendimiento interpersonal". En este caso se hace referencia a la sociabilidad y las formas de comportamiento.

Otra definición de competencia social más completa que la anterior y aplicable al caso de Gerente de IES, la expresa Rojas, (2000) "las competencias sociales hacen referencia a las habilidades y estrategias sociocognitivas con las que la persona cuenta y despliega en su interacción social". Igualmente, Rojas, (2000) determina que dentro de las competencias sociales se incluyen las habilidades sociales, el autocontrol, la autorregulación emocional, el reforzamiento social y las habilidades de resolución de problemas, puesto que permiten al administrador hacer frente con éxito a las demandas de la vida diaria.

Mitrani, A. *et al* (1994:8) definen las competencias como "un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que correctamente combinados frente a una situación de trabajo o conflicto, predicen un desempeño superior". En deducción, es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada Gerente de IES en la ejecución cotidiana del cargo que desempeña.

Describen los referidos autores Mitrani, A. *et al* (1994:23) que "las competencias se estructuran con base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar". El saber actuar, se define como la capacidad inherente para realizar unas acciones definidas por las instituciones u organizaciones. Tiene que ver con la preparación técnica de la persona, sus estudios formales, el conocimiento y el buen uso de los recursos puestos al servicio de sus responsabilidades.

En segundo término, el querer actuar, está relacionado con la motivación de logro intrínseco a la persona. Asimismo, a las condiciones más subjetivas y situacional que hace que el individuo (administrador, gerente) en el ejercicio de sus atribuciones y funciones decida efectivamente emprender una acción en concreto. En torno, al poder actuar es el tercer componente y el más olvidado, que representa las condiciones del contexto laboral y profesional, así como los diversos medios, materiales y recursos (económicos, físicos, humanos, tecnológicos, otros) de los que disponga el individuo (administrador, gerente), los cuales condicionan fuertemente la efectividad ocupacional en el ejercicio de sus funciones.

De lo anteriormente citado, se puede teorizar que el nivel y la eficacia del desempeño y rendimiento desplegado en las funciones inherentes a los cargos de Gerente de IES, es de vital importancia para lograr una efectiva calidad educativa e investigativa en la Educación Superior. En tal sentido, todo Gerente de IES está obligado a desarrollar un conjunto de atributos que lo distinguen sobre otros menos



efectivos y que combinado con la capacidad para trabajar, conocimientos, talentos, la motivación al logro y al poder actuar en cualquier contexto, medio y recursos, asegura el éxito y prestigio de las instituciones en las cuales prestan sus servicios.

Para Mitrani, A. *et al* (1994:25) “las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta”. En otras palabras, cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable y que pueda demostrar las diferencias de una manera significativa entre los administradores o gerentes eficientes o ineficientes.

Atendiendo a estas consideraciones, en el Gerente de IES las competencias observables son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en su puesto de trabajo para cumplir sus responsabilidades y funciones con un estilo eficaz y satisfactorio para la comunidad universitaria. En este sentido, las competencias conformarían la manera de ser de la persona, caracterizándola y aportándole las habilidades para desarrollar su tarea en el campo laboral con capacidad, energía, seguridad y eficiencia.

En esa dirección, el esfuerzo se orientará a que las competencias sean un conjunto o una serie de características particulares requeridas para los Gerentes de IES, pudiendo generalizarse en las IES públicas (Autónomas y Experimentales) y privadas, al mismo tiempo contempla algunos atributos visibles que aporta la persona para lograr un desempeño idóneo y eficiente.

Partiendo de los supuestos anteriores, las competencias integran elementos característicos del Gerente de IES como son los conocimientos, las habilidades, cualidades personales, aptitudes, capacidad creativa, inteligencia emocional y trabajo en equipo; las mismas deben estar orientadas a fortalecer el renombre, la acreditación, la identidad e influencia de cualquier IES, de su personal en pleno y comunidad universitaria en general, por estar sustentada en las políticas y objetivos establecidos dentro de la misión y visión de cada una de ellas.

Sobre el asunto, Haygroup (1997), determinó que existen una serie de competencias que se repiten muy frecuentemente en diferentes puestos de administración o de nivel gerencial. En concreto, existen unas veinte competencias genéricas que parecen la causa de algunos aspectos y actitudes que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, gerenciales, técnicos, profesionales, ventas de servicios y de dirección. Estas competencias genéricas se perciben, organizan e introducen para los Gerentes de las IES en seis grupos principales:

## **4.2. Tipos de Competencias Genéricas**

### **4.2.1. Competencias de Logro y Acción**





Motivación por el Logro: preocupación por trabajar bien con eficiencia o por competir para superar estándares y modelos de excelencia universitaria.

Preocupación por el orden y la calidad: entrega e interés por disminuir la incertidumbre mediante registros, controles y comprobaciones, y el establecimiento de sistemas de verificación claros, metódicos y ordenados.

Iniciativa: predisposición para emprender acciones, mejorar resultados, promover y participar activamente en proyectos (académicos, culturales, científicos, sociales) y crear oportunidades en el ámbito universitario.

Búsqueda de información: curiosidad y deseo por obtener información actualizada, amplia, diversa, válida y también concreta para llegar al fondo de los múltiples asuntos de las IES.

#### **4.2.2. Competencias de Ayuda y Servicios**

Sensibilidad interpersonal: capacidad para escuchar adecuadamente, para comprender, intuir y responder a pensamientos, sentimientos e intereses individuales o grupales de los demás miembros de la comunidad universitaria, sin que estos los hayan expresado o los expresen sólo parcialmente o de forma subliminal o acomodaticia.

Orientación al servicio del usuario: deseo de ayudar o servir a los demás, a base de indagar sus necesidades, buscar mecanismos de ayuda y cooperación para tratar después de subsanarlas o satisfacerlas. Entre los usuarios se incluyen todas las personas que hacen vida activa en el campus universitario.

#### **4.2.3. Competencias de Influencia**

Impacto o influencia: deseo de producir un impacto positivo o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción que conduzca al beneficio del colectivo universitario.

Conocimientos organizativos: capacidad de comprender, adaptar, renovar, producir, optimizar y utilizar la dinámica existente dentro de las IES.

Construcción de relaciones: capacidad para crear, mantener, vigorizar y consolidar contactos amistosos con otros Gerentes de IES, autoridades Gubernamentales, Ministeriales, Empresariales y terceras personas que son o serán útiles para alcanzar metas relacionadas con el trabajo.

#### **4.2.4. Competencias Gerenciales**

Desarrollo de personas: capacidad de emprender acciones eficaces para mejorar el talento, la competitividad y las capacidades de los demás integrantes y gremios del colectivo universitario.



**Dirección de personas:** capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario definir, hacer y lograr que se cumplan las aspiraciones y los objetivos trazados por el Gerentes de IES, en el marco de su política de gestión universitaria, teniendo en mente el bien de la IES y su funcionamiento estructural acertado, íntegro e ideal a corto, mediano y largo plazo.

**Trabajo en equipo y cooperación:** capacidad de trabajar, y hacer que sus colaboradores y demás personas que desarrollan actividades en las IES trabajen en conjunto, establezcan mecanismos de cooperación e integración y ejecuten instrucciones colaborando unos con otros.

**Liderazgo:** capacidad de motivar, evaluar, participar, promover e incentivar, de tomar la iniciativa, desempeñando el rol de líder de un grupo o equipos de adjuntos, asumiendo la conducción de personas y equipos de trabajo apoyándolos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes a favor de la IES, en procura de alcanzar estándares de certificación y excelencia.

#### **4.2.5. Competencias Cognitivas**

**Pensamiento analítico:** capacidad de estudiar, profundizar, comprender las situaciones presente y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes, de meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.

**Pensamiento conceptual:** capacidad de identificar los modelos, variantes o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos y escenarios problemáticos en las IES.

**Conocimientos y experiencias:** capacidad de utilizar el conocimiento académico, científico, formativo, técnico, tecnológico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con su quehacer universitario.

#### **4.2.6. Competencias de Eficacia Personal**

**Autocontrol:** capacidad de mantener el control de uno mismo, adaptabilidad y conciencia en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones, regulando la impulsividad de manera voluntaria e inteligente.

**Confianza en sí mismo:** creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea, y llevarla a cabo, especialmente en situaciones conflictivas y difíciles que suponen un reto o asumir compromisos.

**Comportamiento ante fracasos:** capacidad para aceptar, reconocer, justificar y explicar los conflictos o problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos, producto de disposiciones no acertadas, rectificar posturas, corregir decisiones y favorecer otras posiciones más congruentes.



Compromiso con la IES: capacidad y deseo del Gerente de IES de orientar su comportamiento, cualidad, competencias, talento, producción y gestión en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la IES.

En resumidas cuentas, en cualquier puesto de Gerencia en las IES, sólo será esencial e importante poseer un subconjunto de esta lista de competencias genéricas. Además, es poco probable que esta lista incluya todas las competencias importantes para alcanzar un desempeño superior, como Gerente de IES. De modo que, cuando la IES cuente con personas preparadas o con desempeño superior para un cargo, esta lista genérica de competencias resultará de gran utilidad en la elaboración de un perfil de competencias específico para el Gerente de IES a ser designado o electo en función del carácter de la IES.

### CONCLUSIONES

En la Educación Superior Venezolana no se puede subsistir al margen de las grandes transformaciones y expectativas que en todo momento se presentan en el campo de la Educación. Se hace necesario introducir innovaciones en el proceso administrativo - gerencial con la finalidad de lograr las metas de una IES con tan alto capital humano, estructuras físicas, hallazgos científicos - culturales - educativos - económicos - sociales, aplicaciones informáticas e innovaciones tecnológicas, y cuyo producto debe ser un mejor profesional, de elevado talento, capacidad y competitividad.

Para que las IES en Venezuela puedan estar bien manejadas se debe contar con recursos humanos de óptima preparación, adecuados para ocupar los puestos directrices en los distintos niveles gerenciales. Es por eso, que el proceso gerencial a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, así, han surgido diversas concepciones y conceptualizaciones. La Gerencia es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional. El Gerente en consecuencia es la persona que consigue que se hagan cosas mediante el esfuerzo de otras personas y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados tangibles positivos e innegables.

En el mismo orden de ideas, las recién iniciada reformas educativas implementadas por el Estado Venezolano a través de sus organismos de Educación Superior obedecen a la necesidad de un cambio profundo en aquellos factores que han incidido en el fracaso estudiantil, la deserción, la repitencia y la exclusión social. En tal sentido, se consideran cambios en las estructuras de las IES, tanto en las tareas de organización como en las prácticas pedagógicas del profesor.

La intención es conceder a las IES mayores niveles de autonomía, aumentando progresivamente su capacidad para la toma de decisiones en lo referido a la gestión social, administrativa y pedagógica, contexto en el cual el Gerente de IES es el agente encargado de hacer posible la ejecución, dentro de un clima de armonía y participación real, tanto de los grupos colegiados de profesores, empleados, obreros, estudiantes, así como de la sociedad civil relacionada con la IES.



Es así, que el Gerente de IES debe adoptar nuevas concepciones gerenciales que le permitan lograr mayores niveles de autonomía, participación, compromiso por parte de los adjuntos y subordinados en pro de la transformación educativa que se requiere para mejorar la calidad de la Educación Superior, situación que solo es posible si se logran significativas transformaciones en el Sistema Educativo, comenzando por la gestión institucional, la cual debe tener un desempeño transparente, competente, eficiente, provechoso e idóneo para poder convertir a la IES en un espacio de democratización y participación que promueva un ámbito de capacidad de decisión para la elaboración de un Proyecto País de avanzada.

Por otro lado, el Gerente de IES debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano. Los profesores e investigadores constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva académica - científica - técnica y administrativa para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación del país. Cada profesor e investigador debe ser concebido como un individuo con experiencia propia o sin ella y con aspiraciones diferentes a los demás. Ello debe conllevar a los Gerente de IES a propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la IES se desarrollen en un ambiente de armonía, civilización, producción, progreso y vanguardia.

Dentro de esa perspectiva más institucional, la Gerencia de las IES en la actualidad en alto porcentaje está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las IES. Se desprende de tal aseveración una situación por demás perjudicial puesto que los Gerentes de IES son los encargados de velar que la inversión que haga el Estado Venezolano en la Educación Superior del país, obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas.

Las personas que ocupan cargos de Gerentes de IES con pocos conocimientos, escasa información e insuficiente preparación para el manejo del Sistema Educativo Universitario no pueden dar un rendimiento adecuado. Esa falta de preparación, es decir, el desconocimiento de las teorías de la administración de los recursos humanos, motivación, comunicación y liderazgo han conllevado al Gerente de IES a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier IES pueda tener.

En este contexto, la acción del Gerente de IES se preocupa más por las actividades administrativas que por las funciones científicas – culturales - educativas - sociales propias de las IES. Esta imprecisión o cumplimiento a medias de su rol gerencial, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables contingenciales que correspondan a situaciones específicas, así como desprovistos de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas y privados de las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional sistémico, productivo y eficiente en la IES.



Es así, como la Gerencia en toda IES constituye un factor de primordial importancia por cuanto los actos técnicos - profesoral - administrativos que se desarrollan han de estar íntimamente relacionados con la acción gerencial de la IES, el azar, las situaciones casuales y la improvisación son actos opuestos a la buena y eficiente Gerencia de las IES; razón por la cual el Gerente de IES debe cumplir la labor de administrador, director, conductor y controlador de todas las actividades del proceso educativo de la institución que dirige y gestiona, a fin de prevenir las eventualidades que influyen negativamente en dicho proceso.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (1998). **El Equipo Directivo: Recursos técnicos de gestión**. Editorial Popular. España.
- Barrera, G. (2001). **Creatividad**. Obtenido el 10 de marzo de 2008 en <http://www.udlap.mx/promueve/ciedd/CR/pensamiento/creatividad.pdf/>
- Bounds, G. et al (1999). **Supervisión**. International Thomson Editores, S.A. México.
- Chiavenato, A. (2007). **Administración de recursos humanos**. Editorial McGraw Hill Interamericana. Colombia.
- Drucker, P. (2001). **La Toma de Decisiones**. Ediciones Deusto, S.A. España.
- Haygroup. (1997). **La Competencia: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos**. Ediciones Deusto, S.A. España.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). **Administración: una Perspectiva Global**. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.
- Lay, E. (2004). **Características de los Administradores**. Obtenido el 10 de marzo de 2008 en <http://www.monografias.com/trabajos11/caractadm/caractadm.shtml>
- Mitrani, A. et al (1994). **Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos**. Ediciones Deusto, S.A. España.
- Rheault, J. (1997). **Introducción a la Teoría de las Decisiones**. Editorial Limusa. México.
- Requeijo, D. (1999). **Administración Escolar**. Editorial Biosfera. Caracas.
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Rojas, T. (2000). **Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT)**. Obtenido el 12 de marzo en <http://www.monografias.com/trabajos53/competencia-educadores/competencia-educadores2.shtml>



Siliceo, A. et al (1999). **Liderazgo, valores y cultura organizacional**. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.

Talavera, C. (1999). **Calidad total en la administración pública**. Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional. CEMCI. Editorial Gráficas Alambra. Granada.

UNESCO. (1999). **Hacia una pedagogía del conocimiento**. La Habana - Cuba.

\* Doctor en Ciencias de la Educación (URBE). Docente e Investigador del Programa Educación en la Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt" (UNERMB) - Núcleo Mene Grande - Municipio Baralt - Estado Zulia - Venezuela. Número Telefónico Móvil: (58) 416 671 34 82. E-mails: [germangch@yahoo.es](mailto:germangch@yahoo.es) / [germangch@gmail.com](mailto:germangch@gmail.com) / [germangch@cantv.net](mailto:germangch@cantv.net)

\*\* Doctora en Ciencias de la Educación (URBE). Docente e Investigadora de la Facultad de Humanidades de la Universidad del Zulia (LUZ) - Núcleo Bachaquero - Municipio Valmore Rodríguez - Estado Zulia - Venezuela. Número Telefónico Móvil: (58) 414 968 90 04. E-mails: [lilianavillasmil@gmail.com](mailto:lilianavillasmil@gmail.com) / [doctoraliliana@hotmail.com](mailto:doctoraliliana@hotmail.com)