

PERFIL PROSPECTIVO PARA LOS GERENTES EDUCATIVOS DE LOS INSTITUTOS UNIVERSITARIOS DE TECNOLOGÍA

José Alí Rojas Guillén*

RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito determinar las características profesionales y competencias funcionales del perfil prospectivo de los gerentes educativos de los Institutos Universitarios de Tecnología (IUT) de la Región Occidental. Para lograrlo se efectuó un estudio de tipo descriptivo, con un diseño de campo. Se tomó una muestra de 60 docentes que cumplían funciones gerenciales en los Institutos Universitarios de Tecnología Alonso Gamero, Maracaibo y Cabimas, a quienes se les aplicó un cuestionario, compuesto por tres partes, los cuales recogieron los datos que registraron la información referida a la presencia de los elementos importantes para un perfil prospectivo. La tabulación de los datos fue representada en tablas y el análisis se logró mediante la estadística frecuencial y porcentual. Se concluyó que las características profesionales del gerente se consideraron en la alternativa satisfactoria, con una tendencia favorable en el nivel académico, pero menos en relación con la experiencia profesional y desarrollo profesional. En cuanto a las competencias funcionales se consideraron en la alternativa de acuerdo, con las funciones de planificación, organización, dirección y control; lo que permite ubicar el perfil actual del Gerente Educativo de las instituciones universitarias de tecnología como satisfactorio y adecuado, no llegando a alcanzar las categorías deseadas para un perfil prospectivo.

Palabras clave: Perfil Prospectivo, Gerentes Educativos, Perfil Prospectivo, Competencias Funcionales.

*Economista. (LUZ 1986). Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB, 2002). Profesor Asociado del Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas (1988). Email: josealirojas@cantv.net.

Prospective Profile for the Educational Managers Of the University Institutes of Technology

ABSTRACT

This investigation had as purpose to determine the professional characteristics and functional competitions of the prospective profile of the educational managers of the University Institutes of Technology (IUT) of the Western Region. To achieve it a study of descriptive type it was made, with a field design. He took an educational sample of 60 that they completed managerial functions to who were applied a questionnaire, composed by three parts, which picked up the data that registered the information referred to the presence of the important elements for a prospective profile. The tabulation of the data was represented in charts and the analysis it was achieved by means of the statistical frecuencial and percentage. Concluded that the manager's professional characteristics were considered in the satisfactory alternative, with a favorable tendency in the academic level, but less in connection with the professional experience and professional development. As for the functional competitions they were considered in the agreement, alternative with the functions of planning, organization, address and control; what allows to locate the current profile of the Educational Manager of the IUT like satisfactory and appropriate, not ending up reaching the categories wanted for a.

Key words: Prospective profile, Educational Managers, Functional Competitions, Prospective Profile.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones económicas, políticas, académicas o de cualquier otra índole se ha generado un interés por el estudio de los problemas en la gestión administrativa, con el fin de darle solución y lograr una mayor eficiencia. En consecuencia, surgiendo algunos estudios sobre la gerencia de los recursos humanos, el papel del administrador y el perfil gerencial.

Al respecto, en las organizaciones académicas, constantemente se llevan a cabo registros de las actividades y tareas que permitan llegar a la sistematización del perfil profesional de los gerentes con el fin de conducirlos a un mejor manejo de las funciones que deben cumplir y así adaptarse a los cambios que exige la sociedad.

En relación con el subsistema de educación superior, si bien es cierto que es posible encontrar un alto porcentaje de personal con estudios de postgrado, con buena experiencia profesional y adecuada

formación docente, no es menos cierto que no logran exhibir ciertas competencias necesarias en el campo gerencial y administrativo.

Esta situación determina que en el nivel gerencial del subsistema de educación superior, sea conveniente y necesario el designar personas que estén en capacidad de asumir el estilo más apropiado en el cumplimiento de las actividades de planificación, organización, dirección y control, en razón de que de ello depende, en gran medida, el asumir acertadamente los procesos y programas innovadores que se planteen; y que además posean, entre otras cosas, cualidades personales como iniciativa, interés por la actualización profesional e interés por la gente.

Por tanto, resulta necesario hacer un diagnóstico de las actividades y tareas que debería desarrollar el personal al cual se le asignen responsabilidades gerenciales, precisando los perfiles reales y deseados.

Tomando en cuenta lo expresado anteriormente, además de considerar la trascendencia del papel que debe cumplir el Gerente Educativo en los procesos y programas innovadores y la incidencia de su desempeño en la estructura de la institución se considera, por lo tanto, importante analizar el perfil real y prospectivo del personal que ocupa cargos de gerentes.

Gerencia Educativa. Realidades y Perspectivas

El desempeño eficaz del trabajo en todas las organizaciones, sean públicas o privadas, consiste en crear y mantener políticas dirigidas hacia el logro de un ambiente adecuado, donde el individuo, trabajando en grupo, pueda llevar a cabo funciones que conduzcan a alcanzar las metas y objetivos preestablecidos por la organización; por lo que se requiere de gerentes con características tanto profesionales como funcionales, que propicien ese alcance.

Al respecto, Riquezes (2002, p. 54), afirma que entre las condiciones de un gerente se debe destacar:

El conocimiento de las funciones de la organización; habilidad para propiciar el trabajo en equipo en función de lograr la misión, meta y objetivos; cualidades personales como la inteligencia superior al promedio, buen juicio, estabilidad emocional, ambición, honestidad, intuición, creatividad; actitudes de motivación, empuje, iniciativa, interés por la actualización profesional e interés por la gente.

Del mismo modo, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2000, p. 46), considera que "dentro del perfil del gerente deben estar presente factores actitudinales, personales y ocupacionales."

En contraposición a lo expresado, Forbes (2001, p. 34), refiere que con frecuencia se escucha decir en las empresas, que su problema está en la manera como ella se gerencia. Algunas

empresas, como por ejemplo, la Dum and Bardstreet, dedicada al análisis de crédito y el Bank of America, han señalado que un "90% del fracaso en las organizaciones se debe a la incompetencia de los gerentes en el desempeño de sus funciones".

En el caso de los países en desarrollo, según Gutiérrez (2000, p.45), "los especialistas en economía han demostrado que la carencia de capacidad gerencial tiene más importancia, como factor limitativo en el desarrollo, que la falta de capital o tecnología".

En relación con lo anterior, en el campo educativo Delia y Santos (2002), en el XV Seminario de Administración, indican que el rendimiento laboral de quienes trabajan en las Universidades Latinoamericanas, había decaído notablemente debido a que algunos docentes, que se desempeñan como Jefes en diversas áreas, no ejercían con efectividad el papel que les toca cumplir.

De esa manera, el sector de educación superior venezolano no

escapa a la situación planteada, por cuanto el desempeño observado en los diversos cargos, presenta dificultades relacionado con la eficiencia organizacional y gerencial.

Tal situación es corroborada por la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (COPRE, 1993, p. 33), quien señala que:

Existen dificultades en el desempeño de las actividades gerenciales porque, en algunos casos, no hay correspondencia entre el desarrollo de las actividades académico administrativas realizadas y las que idealmente deberían llevarse a cabo, lo que se traduce en una incongruencia entre el perfil real y un posible perfil prospectivo del Gerente Educativo, en el ámbito de la educación superior.

Esta incongruencia, se refleja en las constantes tomas de decisiones erróneas y retrasos en el cumplimiento de algunas tareas académico-administrativas, entre otras; lo que pudiera incidir en el

alcance de un perfil prospectivo ideal en el nivel de la gerencia, y en el buen funcionamiento de la institución.

Tales funciones conjuntamente con las características profesionales, incluyendo algunas cualidades personales, relacionadas con el nivel académico, desarrollo y experiencia profesional, constituirán los elementos a evaluar en el perfil actual del Gerente Educativo en los institutos Universitarios de Tecnología.

Perfil Prospectivo del Gerente Educativo. Aspectos para el Perfil Ocupacional y Rasgos del Perfil Prospectivo para los Gerentes de la Educación Superior.

El análisis de esta variable está dado por la caracterización profesional, incluyendo las cualidades personales y las competencias funcionales, formulada sobre la base de las propuestas gerenciales para el sector educativo en escala nacional.

El Manual de Administración Educativa del Ministerio de Educación de Venezuela (2000), señala que el perfil ocupacional se refiere a las tareas que el individuo realiza desde el inicio de su carrera y lo refuerza con la práctica profesional y en la actividad básica del desempeño diario.

Con relación a lo anterior, Rojo (2001), señala que la gerencia pública tiene como función básica gestionar los factores humanos y los recursos organizativos, técnicos y financieros, combinándolos para alcanzar los objetivos de las políticas diseñadas; quienes dirigen son responsables de la planificación, ejecución, control y evaluación del funcionamiento de las instituciones.

En este sentido, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2000, p. 28), elaboró un perfil para el gerente público, como es el caso del Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas referido en este estudio, en el cual se destacan en rasgos generales algunos aspectos, entre

los cuales se mencionan:

- Participa y decide en los procesos de formulación de políticas, estrategias nacionales y objetivos del sector, además de definir los criterios básicos referidos a la evaluación de metas y objetivos de la organización.

- Dado que posee una sólida formación teórica – práctica, ello le permite mostrar grandes habilidades para enfrentar las nuevas situaciones; lo que le permite mostrar una alta moral en el trabajo y una reconocida ética profesional.

- Al poseer una información científico–tecnológico y conocimientos administrativos generales tienen, por ende, una alta capacidad para tomar decisiones y resolver problemas ya que disponen de un sistema de información y elementos de análisis suficiente para el tratamiento de los problemas externos inherentes a su área.

Relacionado con todos los requerimientos anteriores, Ramos (2002, p.65), señala tres elementos imprescindibles en toda acción gerencial:

- Alta calificación profesional, es decir, la profesionalidad del gerente público tiene que venir avalada por una serie de conocimientos sobre las técnicas gerenciales, por unas aptitudes personales para el mando y, como requerimiento y resumen de ambas, por una acreditada experiencia.

- Carácter permanente o inamovilidad en el empleo. Se debe establecer un sistema que asegure la estabilidad laboral en el cargo, alcanzado el nivel gerencial máximo como culminación de una brillante carrera, donde se conjuguen los elementos de antigüedad y capacidad con objetividad y rigor, fuera de toda sospecha, lo que significa que el funcionario puede perder esa condición si no se cumplen las exigencias pautadas.

- Neutralidad. Un tercer elemento es la neutralidad como garantía del ejercicio imparcial general en beneficio de la consecución de los intereses generales de la organización.

De lo expuesto anteriormente, es posible considerar algunas de las

características que conforman el perfil ocupacional prospectivo del gerente, por lo que al hacer referencia a lo que se concibe o entiende por nivel gerencial y considerando el análisis realizado por Drucker (2003, p. 275), se infiere que el término se utiliza para referirse al principal o principales ejecutivos de una organización, en atención a las funciones y tareas por desempeñar. En consecuencia, se señalan las tareas de la alta dirección, aplicables a las organizaciones públicas o privadas. Entre estas se tienen:

- Meditar la misión. Es decir, determinar los objetivos, desarrollo de estrategias y planes, y la elaboración de las decisiones tomando en cuenta los resultados del futuro; en otras palabras, equilibrar objetivos y necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros en vista de los principales resultados (optimización de recursos).

- Crear y mantener la organización, ya que su espíritu

depende de las personas que la dirigen. Las normas de conducta, los valores y las creencias de estos individuos determinan el ejemplo que se propone a toda la institución, al igual que el grado en que ésta se respete a sí misma.

- Meditar la estructura y el diseño. En los diferentes niveles gerenciales se requiere una persona o grupo de individuos que perciban el panorama total de la organización y puedan, por lo tanto, adoptar decisiones relacionadas con esta misión global.

En realidad no existe una teoría referida a los niveles gerenciales, pero el autor citado, indica que en los mismos se presenta el carácter ideal cuando se realizan las cosas que son adecuadas y propias para la empresa u organización.

Otras teorías como las del Desarrollo Organizacional (DO) han definido al gerente como agente de cambio, entre ellos Riquezes (2002), quien ha señalado que las condiciones constituyentes de un perfil para el gerente eficaz son las que conllevan a la fijación de

objetivos de cambio, destacando las que se expresan a continuación:

*Conocimiento: Experto en el negocio que gerencia, lo que significa que debe dominar las técnicas de planificación, organización, control y dirección además de efectuar un seguimiento del recurso humano.

*Habilidades: En el sentido de despertar en los demás el deseo de trabajar armónicamente para lograr un objetivo común (trabajo en equipo), analítico y comunicador estableciendo objetivos y metas para que todo el personal de la organización los comprenda y asuma.

*Cualidades personales: El gerente debe poseer una inteligencia superior al promedio, buen juicio, estabilidad emocional, ambición, creatividad, honestidad e intuición.

*Aptitudes: Alta motivación, iniciativa, optimismo y preocupación por la alta productividad organizacional.

*Interés: Por el personal, progreso personal y actualización profesional.

*Stonner (2001), señala que el gerente es un agente de cambio organizacional, vale decir, un individuo que debe asumir el papel directivo en la administración del proceso de cambio en forma de pequeñas reformas cotidianas inherentes a la gerencia, que requiere mínima planificación, porque pueden y deben manejarse en forma rápida y rutinaria. Estos cambios deben ser planificados, donde el gerente debe, no solo afrontar las dificultades, sino también los problemas no previstos, que aún no son claramente observables.

Strauss y Sayles (2002, p. 78), afirman que las organizaciones hacen cada vez mayor uso de una clase especial de gestión administrativa en el proceso de cambio: la gerencia de proyectos. Por tal razón los gerentes deben incorporar a menudo, a su forma de ser, los sellos distintivos de la sociedad moderna, a saber:

Optimismo acerca del futuro.

Esto significa confianza en que habrá recompensa para el trabajo

arduo, que la mayoría de las personas son razonablemente sensatas y que se tiene capacidad suficiente para hacer frente a las contingencias.

Respeto por el logro. Como elemento diferenciador del status adquirido por nacimiento, es decir, que la persona gana por el desempeño y no por la clase, raza o color, y porque no, por el tinte político.

Preocupación y capacidad de respuesta con respecto al tiempo. Porque las organizaciones son sistemas de esfuerzos humanos coordinados por el tiempo, por lo tanto, es de suma importancia el tiempo y sus presiones.

Flexibilidad y pragmatismo. En contraste con la presunción de que las leyes o reglas naturales gobiernan todas nuestras decisiones.

Por su parte, la UPEL (2000, p. 46), considera que el perfil del gerente de cambio tiene como indicadores factores actitudinales, personales y ocupacionales,

centrados en dos aspectos característicos: a) Alfa: Hombre creador, investigador. Hace y transforma y comunica, interpreta, participa, es crítico, moral, estético, claro en su perfil profesional, activo, con vocación, hombre realizado y b) Beta: Este aspecto está referido a las áreas donde deben desempeñarse: Actividades y funciones, lo cual implica:

Capacidad para crear tecnología. Para operar adecuadamente procesos de transferencia tecnológica y de hacer "innovaciones domésticas, apoyándose en la investigación.

Capacidad para actuar como creador de políticas organizacionales y un decisor eficiente. Ello significa que deberá estar preparado para realizar tareas como analizar con profundidad la realidad sobre la que se debe actuar, capacidad de discernimiento de las grandes fuerzas determinantes, de sus tendencias de desarrollo, identificación de alternativas de acción.

Poseer sólidas capacidades en el campo de la conducción de grupos humanos. Junto a sus cualidades en el campo de la ciencia y la tecnología administrativa y de la toma de decisiones, el gerente necesario deberá tener sólidas capacidades en el campo de la conducción de grupos humanos.

Preparación para el cambio. Resulta fundamental que el gerente disponga de capacidades para la percepción de los procesos de cambio, investigación dinámica de sus características, reaprendizaje en función de ellas y readaptación de conductas y mecanismos de acción.

Valores. Todas las capacidades antes descritas deberán encuadrarse en un marco valorativo, de acuerdo con los intereses nacionales.

En relación con lo anterior, el Manual de Administración Educativa del Ministerio de Educación (2000, p. 59), señala que el perfil ocupacional se refiere a las tareas que el individuo realiza desde el inicio de su

carrera y lo refuerza con la práctica profesional y en la actividad básica del desempeño diario.

Las consideraciones expuestas en cada uno de los documentos y autores estudiados, conjuntamente con las características profesionales y competencias funcionales, sustentan la elaboración del perfil prospectivo del gerente necesario para el cambio, de las Instituciones educativas de carácter tecnológicas del sector de Educación Superior.

Características Profesionales

En relación con las características profesionales, Goigochea (2003), enfatiza que las condiciones necesarias para ser un gerente eficaz son muchas, vale decir, el tipo de organización determina las características resaltantes que el gerente requiere; significa, sin embargo, que los gerentes eficientes se identifican por algunos factores resumidos de la siguiente manera: Conocimiento de la empresa y su entorno así como de las políticas, objetivos, normas y organización correspondiente.

Lo anterior implica tener aptitudes y actitudes, y algo esencial, querer ser dirigente. Lo cual conlleva muchas exigencias, entre las cuales se pueden mencionar la capacidad de sacrificio, ética profesional, ser arriesgado, honesto, sencillo, dinámico, generoso, autoperceptivo, responsable, inteligente, creativo, poseer sentido común, madurez emocional, capacidad de adaptación a la organización y sentirse realizado en la labor realizada.

Casas (2001, pp. 22 - 23), atribuye los logros alcanzados por un gerente a un proceso que se fundamenta en las siguientes habilidades, actitudes y principios, sin establecer ningún orden jerárquico o importancia entre ellas.

Capacidad para seleccionar. Es decir, capacidad para detectar en el proceso de selección de personal, mediante entrevistas cortas, personalidad, potencialidades y limitaciones de los posibles miembros del equipo gerencial y demás subalternos de una organización.

Integridad personal en el trabajo. Reflejada en una actuación sincera, honesta y leal para que así el personal subalterno actúe en la misma forma.

Fijar objetivos y metas realistas.

Perseverancia. Ser siempre muy positivo, demostrando optimismo sobre el progreso del objetivo que se pretende alcanzar.

Trabajar en equipo. La participación de todas las personas involucradas con la organización es imprescindible para una gerencia eficaz.

Interesarse en la gente. Esto significa dar gran importancia a la actitud humana, entendiendo las flaquezas y debilidades, siendo tolerante y justo, dando a cada cual lo que le corresponda.

Saber jerarquizar prioridades. En función del tiempo, recursos y urgencias, para que el trabajo gerencial se centre donde pueda lograrse mayores y mejores resultados con un uso óptimo de los recursos disponibles, haciendo así

más efectiva la organización que se dirige.

Efectiva utilización del tiempo. Estar siempre alerta para sacar mejor provecho al escaso tiempo disponible.

Orientación al logro. La eficacia de un gerente se mide por los logros o resultados obtenidos, por ello esta es una actitud que el gerente debe desarrollar al máximo.

Saber delegar. El gerente eficaz es aquel que delega como cuestión de norma en su subordinado. A pesar de delegar, el gerente sigue siendo el responsable directo como máxima autoridad dentro de la organización, en función del nivel jerárquico que ocupe.

Por otra parte, Strauss y Sayles (2002), afirman que los gerentes en general presentan ciertas características comunes. Estas características son:

- Es flexible, realista y sensible a las complejidades de su ambiente de trabajo. Se siente estimulado y cómodo en situaciones llenas de alto riesgo y ambigüedad.

- Gana su reputación haciendo frente a tareas críticas; éstas parecen ser más importantes que realizar correctamente un trabajo de rutina.

- Participa en “socialización anticipadora”; en cada caso copia los valores de los que están un paso más arriba de él.

- No es necesariamente un conformista hombre de la organización. Los gerentes en general tienden a ser más dirigidos hacia adentro y menos dirigidos por otros y se preocupan menos por complacer a los demás.

Como se puede inferir, el gerente es una persona que puede ser, o bien conformista o no conformista, según lo exija la situación. En términos de actitudes y comportamiento social se conforma, pero en su propia área de competencia en el trabajo toma la iniciativa en el momento oportuno.

No obstante las caracterizaciones señaladas, se hace necesario considerar igualmente, el nivel académico, desarrollo y experiencia

profesional, como aspectos fundamentales al momento de ocupar cargos gerenciales.

En este sentido, Chruden y Sherman (2004), expresan que el desempeño del gerente en cualquier área de una organización requiere que la persona cuente con entrenamiento o experiencia, con el objeto de calificar para el cargo.

En los años recientes, el entrenamiento universitario ha sido enfatizado, a pesar de que muchas organizaciones aún prefieren la experiencia en el cargo, como prerequisite para asignar a una persona. Para mantenerse al día con la naturaleza del trabajo se ofrecen cursos universitarios especializados en Gerencia de Recursos Humanos, Supervisión, Relaciones Laborales y otras áreas.

En otras palabras, el nivel académico deseado para cubrir el perfil prospectivo, debe ser como mínimo el exigido para ocupar el cargo. En tal caso, sería conveniente que los Gerentes Educativos posean estudios de

cuarto nivel, o por lo menos estén programando su actualización profesional.

Desarrollo Profesional.

El desarrollo profesional corresponde a la disposición observada en el gerente para dedicarse a asumir ciertos comportamientos. Sobre el tema, Heneman y otros (2003, p. 71), señalan que “algunos aspectos de interés para los gerentes lo constituye la habilidad para trabajar en la organización, asistir y continuar en el trabajo”. Pero el principal interés se centra en el desarrollo del individuo para desempeñarse adecuadamente en el campo gerencial.

Al respecto, suele enfocarse el nivel de desarrollo profesional a partir de la consideración, tanto de las habilidades intelectuales como psicomotoras. Respecto a la primera, en la actualidad se tiende a enfatizar que la inteligencia representa la habilidad del gerente educativo para solucionar problemas

pertinentes a su ejecución laboral en la organización. Con relación a la segunda, se refiere a las habilidades que afectan físicamente el desempeño del trabajo del gerente educativo.

Resumiendo, todo gerente tiene que ofrecer tres habilidades básicas, a saber:

Habilidad para hacer. Es decir, desempeñar tareas y actividades. Se necesita que se ejecuten las actividades para alcanzar sus objetivos.

Habilidad para influir. En otras palabras, habilidad para alterar el comportamiento de otros. Para Chiavenato (2005), la influencia personal puede ser derivada de la posición social, del poder económico, del poder político o de la personalidad del individuo. La distribución del poder determina tanto los objetivos de la organización, como el peso y la consideración dada a cada miembro de la misma. Los miembros con poder extensivo o influencia tienen mayor peso en la determinación de los objetivos y en las operaciones.

Habilidad para utilizar conceptos. Vale decir, la habilidad para abstraer ideas y generalizaciones. En toda organización se necesita gerentes que utilicen conceptos como herramientas de trabajo; que planteen, organicen y controlen el trabajo de otros, dotándolos de la motivación y de la comunicación necesaria.

Experiencia Profesional

En cuanto a la experiencia profesional es preciso señalar que el gerente educativo que posea una amplia visión de la organización, generalmente puede trabajar en forma más efectiva con la variedad de experiencia que encuentra, entre las personas con quien interactúa.

Expresan Strauss y Sayles (2002), que las actividades externas al salón de clases y la biblioteca, pueden proporcionar experiencias valiosas. En realidad, se suele mostrar interés tanto en las actividades extracurriculares como en el éxito académico.

Competencias Funcionales

El conjunto de competencias funcionales necesarias para realizar con eficiencia los procesos gerenciales, exigidos a los Gerentes Educativos en el nivel superior se fundamenta en el análisis de las siguientes teorías organizacionales.

Bower (2003, pp. 25-26), sintetiza los siguientes procesos directivos básicos, a saber:

Establecimiento de objetivos. Decidir sobre el negocio o negocios en los cuales la organización se dedicará y otros factores importantes que guíen y caractericen el negocio, como el crecimiento continuo.

Estrategia de planificación. Desarrollar conceptos, ideas y planes para lograr objetivos con éxito y para enfrentar y derrotar a la competencia.

Establecimiento de metas. Decidir sobre metas a lograr en un plazo más corto y de menor alcance que los objetivos, pero diseñados como objetivos secundarios específicos.

Desarrollar la filosofía de la organización. Establecer las

creencias, valores, actitudes y lineamientos que puedan agregarse a “como se hacen las cosas aquí”.

Establecimiento de políticas. Decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo la estrategia de cambio con la filosofía de la empresa.

Planificar la estructura de la organización. Desarrollar el plan de la organización, que permitirá ayudar a las personas a unirse para desempeñar las actividades de acuerdo con la estrategia, filosofía y políticas.

Contratación, selección y desarrollo de personal. Incluyendo una proporción adecuada de grandes talentos para ocupar los puestos determinantes en el plan de la organización.

Dar información controlada. Proveer hechos y cifras para ayudar a las personas a seguir las estrategias, políticas, programas y procedimientos.

Motiva a las personas. Dirige y motiva al personal de manera que actúe de acuerdo con la filosofía,

políticas, procedimientos y normas con el fin de llevar a cabo los planes de la organización.

Los agentes de cambio para el desarrollo organizacional se preocupan directamente por la autorrealización de las personas, alentando la consciencia y el desarrollo de los sentimientos como parte integral de la vida en la organización, equiparando el poder dentro de la misma para su mejor salud a largo plazo.

De la misma manera, los agentes de cambio disponen de muchas técnicas y métodos de intervención, para mejorar la eficacia de las personas, la relación entre dos o tres individuos, la función de grupos, las relaciones entre grupos o la eficacia de la organización en su conjunto.

Terry y Franklin (2001, p. 134), afirman que el gerente del futuro será el que pueda: a) Motivar a los empleados; b) Fusionar los objetivos económicos y sociales; c) Lograr buenas relaciones con los iguales y subordinados; d) Diseñar estructuras organizacionales efectivas; e) Utilizar

el autocontrol y aprovechar la ayuda de los empleados; f) Evaluar la factibilidad de los avances tecnológicos; y g) Establecer relaciones armónicas con las agencias gubernamentales.

Aspectos Metodológicos del Estudio

Este estudio fue de tipo descriptivo, según el propósito, con un diseño de campo, el cual permitió estudiar un perfil prospectivo para los gerentes educativos de los Institutos Universitarios de Tecnología.

La población estuvo conformada por 60 docentes de los Institutos Universitarios de Tecnología de Maracaibo, Alonso Gamero y Cabimas; a los cuales se les aplicó un cuestionario denominado "Estudio de las características profesionales y las competencias funcionales, aplicado a los gerentes educativos para determinar el perfil gerencial real" de la institución, conformado por 49 ítems, utilizando la escala tipo Lickert. El instrumento se validó

mediante el juicio de expertos y para la confiabilidad se calculó el coeficiente de Cronbach obteniéndose un resultado de 0.98, resultando altamente confiable.

Resultados del Estudio

A través de la tabla 1, se presenta el análisis frecuencial y porcentual de la dimensión características profesionales, como producto del análisis conjunto de los indicadores nivel académico, desarrollo profesional y experiencia profesional indicando que el 45% del

total de los Gerentes Educativos investigados, coincidieron en opinar que estaban satisfechos con sus características profesionales. Seguida de la opinión del 25% para la alternativa muy satisfecho, los menores porcentajes se obtuvieron para las alternativas medianamente satisfechas y medianamente insatisfechas con el 20 y 10% respectivamente. Para las alternativas insatisfechas y muy insatisfechas no hubo opinión entre los encuestados.

Tabla 1. Distribución frecuencial de la dimensión “características profesionales”.

Alternativas	Análisis			
	Fr	%	Fra	%A
Muy satisfactorio	15	25	15	25
Satisfactorio	27	45	42	70
Medianamente satisfactorio	12	20	54	90
Medianamente insatisfactorio	06	10	60	100
Insatisfactorio	0	0	60	100
Muy insatisfactorio	0	0	60	100

Fuente: Rojas, 2004

Forbes (2001), coincide en expresar que debe realizarse un diagnóstico de las actividades y tareas con el fin de llegar a formulación de un perfil gerencial,

que permita el logro de las funciones que debe cumplir el gerente en el campo educativo.

En otro orden de ideas, los resultados desfavorecen lo expuesto

por Drucker (2003), quien señala que los gerentes eficientes ayudan a definir los criterios de evaluación en cuanto a las metas, objetivos, coherencia, revisa la calidad de la planificación y compara los resultados con los previamente establecidos; se convierte en vigilante para que su personal asuma las políticas institucionales y, al mismo tiempo, revisa los mecanismos establecidos para el control.

Por otro lado, Bower (2003), establece que el gerente prospectivo deberá capacitarse para darle cumplimiento a las tareas que se presenten en las transformaciones que ocurran en el mundo.

En la tabla 2, se presenta el análisis frecuencial y porcentual de la dimensión competencias funcionales como producto del análisis conjunto de los indicadores: Planificación,

organización, dirección y control, en la que se indica que el 55% del total de los Gerentes Educativos investigados, representado por 33 gerentes de un total de 60 coincidieron en opinar que están de acuerdo en el cumplimiento de sus funciones gerenciales.

Seguida de un 25% que opinó para la alternativa muy de acuerdo, el menor porcentaje se indicó para la alternativa medianamente de acuerdo con un 20% del total de las opiniones.

Se destaca el hecho en la cual las alternativas medianamente en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo, que desfavorecen la evaluación de la dimensión, no presentaron opinión entre los investigados.

Tabla 2. Distribución frecuencial de la dimensión “competencias funcionales”.

Alternativas	Análisis			
	Fr	%	Fra	%A
Muy de acuerdo	15	25	15	25
De acuerdo	33	55	48	80
Medianamente de acuerdo	12	20	60	100

Medianamente en desacuerdo	0	0	60	100
En desacuerdo	0	0	60	100
Muy en desacuerdo	0	0	60	100

Fuente: Rojas, 2004

Al respecto, Bower (2003), señala que los procesos directivos básicos que identifican a las competencias funcionales, pasan por considerar el establecimiento de metas que guíen y caractericen al negocio, mediante la planificación de estrategias que conlleve al desarrollo de planes y programas, que permita exitosamente el logro de los objetivos propuesto.

En la tabla 3, se presenta el análisis frecuencial y porcentual de la variable perfil prospectivo como producto del análisis conjunto de las dimensiones características profesionales y competencias funcionales, en la que se indica que

el 60% del total de los Gerentes Educativos investigados, representado por 33 gerentes de un total de 60, coincidieron en opinar que estaban de acuerdo con su perfil prospectivo.

Seguida de un 20% para la alternativa muy de acuerdo y las alternativas medianamente en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo, que desfavorecen la evaluación de la dimensión no presentaron opinión entre los sujetos que formaron parte de la muestra objeto del estudio.

Tabla 3. Distribución frecuencial de la variable “perfil prospectivo”.

Análisis	Alternativas			
	Fr	%	Fra	%
Muy de acuerdo	12	20	12	20
De acuerdo	36	60	48	80
Medianamente de acuerdo	12	20	60	100
Medianamente en desacuerdo	0	0	60	100
En desacuerdo	0	0	60	100

Muy en desacuerdo	0	0	60	100
-------------------	---	---	----	-----

Fuente: Rojas, 2004

Los resultados obtenidos coinciden en términos generales con lo expuesto por Forbes (2001), quien señala que la gerencia pública tiene como función básica gestionar los factores humanos y recursos organizacionales, técnicos y financieros, combinándolos para alcanzar los objetivos de las políticas diseñadas. Quienes dirigen son los responsables de la planificación, ejecución, control y evaluación del funcionamiento de la institución.

CONCLUSIONES

En atención a los objetivos de la investigación y a los resultados del análisis se obtuvieron las siguientes conclusiones:

En relación con las características profesionales, el 40% de los encuestados respondió estar satisfecho con las exigencias del cargo gerencial que desempeñan; el cual se refleja en la necesidad de estar preparado para el mejoramiento continuo de los

procesos gerenciales con la finalidad de que se cumplan los requerimientos internos y externos de la institución; por lo que se requiere poseer una aptitud para determinar las funciones y establecer los cambios dinámicos que garanticen el desarrollo de la capacidad para el trabajo en grupo, fungiendo como organizador de la actividad superior de la gestión gerencial.

En opinión de la mayoría consultada, el desarrollo profesional se manifiesta como el comportamiento y habilidad para trabajar en la institución. Esto es importante puesto que permite mostrar una integración entre la destreza analítica y disciplina en las labores, que capacita al Gerente Educativo para identificar problemas relevantes y diseñar alternativas estratégicas de acción. Esto supone la disposición para contribuir al logro de los objetivos personales e institucionales.

De igual manera, la experiencia profesional, constituye una condición que les permite a los gerentes educativos una amplia visión de la organización; lo que conlleva al logro de una mayor eficacia y eficiencia en el desempeño de las actividades y procesos, que constituye una garantía para la implementación efectiva de los procesos gerenciales.

Al evaluar las competencias funcionales, a través de los cuales se explica la eficacia y eficiencia para cumplir con los procesos gerenciales, generaron opiniones satisfactorias entre los encuestados, con un 55% de los resultados, los cuales se acercan al perfil prospectivo y rasgos ideales que deberían alcanzarse en el cumplimiento de las funciones gerenciales.

En cuanto a la congruencia entre las características profesionales y las competencias funcionales en relación al perfil prospectivo de los Gerentes Educativos, se concluye que las opiniones obtenidas por parte de los sujetos investigados fueron

diferenciables; dado que mientras el 45% de los encuestados dijo estar de acuerdo con el perfil prospectivo, para un 15% y 20% de los encuestados dijeron estar o muy de acuerdo o medianamente de acuerdo con el perfil prospectivo.

Lo anterior, conduce a afirmar que no es suficiente que existan en el ámbito de la gerencia educativa de los IUT, ciertas personas cuyas características profesionales y competencias funcionales se enmarquen dentro del perfil prospectivo y rasgos ideales; es necesario que la gran mayoría de los Gerentes Educativos muestren una correspondencia entre el perfil real y un perfil prospectivo, lo que podría garantizar la implementación efectiva de los procesos gerenciales.

BIBLIOGRAFÍAS

Bower, M. (2003). Procesos de Dirección y Gerencia. 2da. México: Edc. Edt. Interamericana de México, S.A. de C.V.

Casas, A. (2000). Alternativa de Política Educativa. Centro de

Investigaciones Culturales y
Educativas (CICE). Caracas,
Venezuela. Argentina: Editorial el Ateneo
Editorial.

COPRE. (1993). La Reforma
en Síntesis. Comisión Presidencial
para la Reforma del Estado.
Caracas, Venezuela.

Chiavenato, I. (2005).
Administración de Recursos
Humanos. Editorial Mc Graw Hill.

Chruden, H., Sherman, A.
(2004). Administración de Personal.
11ma. edc. Edt. México: Compañía
Editorial Continental, S.A. de C.V.

CLAD (2000). La Gerencia
Pública Necesaria. Oficina Central de
Personal, Centro Latinoamericano
de Administración para el Desarrollo.
Caracas, Venezuela.

Delia, L. y Santos, C. (2002).
Exposición Rendimiento en
Funciones Administrativas en la
Universidad Latinoamericana. XV
Seminario de Administración.
Montevideo, Uruguay.

Drucker, P. (2003). Dirección
de Empresas. Buenos Aires,

Forbes. (2001). Revista de
circulación mensual. Edición en
español. Consejo de las Américas.
Miami, Florida. EUA.

Goigochea, R. (2003).
Dirección y Gerencia. Editorial
Biosfera. Caracas, Venezuela.

Gutiérrez, A. (2000). Temas
para Discusión. CENDES (Centro de
Estudios del Desarrollo). Universidad
Central de Venezuela. Caracas,
Venezuela.

Heneman, H. y otros. (2003).
Administración de los Recursos
Humanos y Personal. 2da. edc.
México: Edt. Compañía Editorial
Continental, S.A. de C.V.

Lickert, R. (2001). Teoría
Administrativa. México: Editorial
Interamericana.

Ministerio de Educación.
(2000). Manual de Administración
Educativa. Dirección Sectorial de
Educación Superior. Caracas,
Venezuela.

Ramos, Fernando (1990).
Lineamientos Académicos para la
Definición de los Perfiles
Profesionales. Publicaciones USB.
Venezuela, Caracas.

Riquezes, H. (2002).
Exposición: El Gerente Eficaz.
Universidad Simón Bolívar. Caracas.
Material Mimeografiado.

Rojo, Y. (2001, Diciembre). La
Universidad Venezolana en una
Época de Transición. Revista
Compendium, Año 4. Nº 7, pp. 89-
100.

Strauss, G. y Sayles, L. (2002).
Personal, Problemas Humanos de la
Administración. 2da. edc. México:
Edt. Prentice - Hall
Hispanoamericana, S.A.

Stoner, J. (2001).
Administración. 3ra. edc. México:
Editorial. Mc Graw Hill
Interamericana de México, S. A. de
C. V.

Terry, G. y Franklin, S. (2001).
Principios de Administración. México:
Editorial Continental.

Universidad Pedagógica
Experimental Libertador. (2000).
Manual de Administración Educativa.
Caracas. Venezuela.