

Encuentro Educativo

ISSN 1315-4079 ~ Depósito legal pp 199402ZU41

Vol. 14(2) Mayo - Agosto 2007: 327 - 347

Competencias personales de los directores en las universidades públicas

Mónica E. Peñaloza Acosta

Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE). Profesora invitada del Postgrado de la Facultad de Humanidades y Educación de LUZ. Co-investigadora de Proyecto CONDES. Docente convencional de la UNEFA.

María Elena Reyes Vargas

Doctora en Ciencias Humanas. LUZ. Profesora titular de LUZ. Investigadora de Proyecto CONDES.

Freddy H. Arévalo Cohén

Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE). Profesor titular de la UNERMB.

Resumen

En este trabajo se abordó el tema de las competencias, específicamente las de tipo personal, objetivo de la investigación fue determinar las competencias personales de los directores de dependencias académico-administrativas en las universidades públicas: (LUZ, UNERMB, UPEL-IMPM). Sustentado por: Vásquez (2005), Romero (2004), Levy-Leboyer (2001), Delors (1998), entre otros. El diseño fue no experimental-transaccional, el método descriptivo-campo. La población fue de tipo censal constituida por 30 directores. La técnica fue la encuesta, con un cuestionario estructurado. El estudio develó que los directores desarrollan acciones fundamentales en la formación profesional, buscando responder a las demandas y requerimientos sociales, siendo en su gestión agentes de cambio a partir de las competencias personales que poseen.

Palabras clave: Competencias personales, universidades públicas, formación profesional.

Recibido: 13-06-2006 ~ Aceptado: 21-11-2006

Personal Competences of Public University Directors

Abstract

This study addresses the subject of competences, specifically those of a personal type. The purpose of the research was to determine the personal competences of the directors of academic-administrative departments in public universities: LUZ, UNERMB, UPEL-IMP. The research was supported by: Vásquez (2005), Romero (2004), Levy-Leboyer (2001), Le bortef (2001), Dlors (1998), among others. The design was transectional, non-experimental with descriptive-field methodology. The population was of a census type, composed of thirty directors. A survey was selected as the technique and a structured questionnaire was applied. The study revealed that the directors take fundamental actions in professional education, seeking to respond to social demands and requirements, and through their management, they are change agents starting from the personal competences they possess.

Key words: Personal competences, public universities, professional education.

1. Dimensión situacional y desafíos de la gestión organizacional

Las instituciones de Educación Superior (IES) se debaten entre las tendencias tradicionales y los desafíos que le presentan los adelantos científicos-tecnológicos, con respecto a lo último, apuntala el capital intelectual en la conducción de procesos formativos, orientados al desarrollo de las competencias personales y profesionales, las cuales se concretan a través de la manifestación de valores, actitudes (pensar, sentir y actuar), destrezas, habilidades y conocimien-

to, que facilitan la expresión congruente del saber pensar y el saber hacer. De este modo, se configura el perfil personal y profesional deseado, integrando los saberes planteados por Delors (1996).

El macro contexto exige a estas organizaciones adecuarse a los cambios y transformaciones que demanda el entorno. En este sentido, las instituciones universitarias en los últimos años de éste siglo, han realizado intentos para cumplir con su compromiso social de formar talento humano, en atención a los perfiles basados en competencias personales y profesionales, requeri-

das en las distintas áreas disciplinares. Sin embargo, ante éstos escenarios emergentes las universidades públicas, han tenido dificultades para articular los distintos componentes del currículo en términos de competencias; específicamente en el campo de la educación, donde la formación docente amerita redirección de los currículos.

Castillo y Cabrerizo (2005: 101-102), afirman que:

El currículum pasa a ser un proyecto global, integrado y flexible, que proporciona directa e indirectamente bases para planificar, evaluar y justificar, el proyecto educativo. [...] El currículo como ámbito de la realidad educativa, aparece constituido por una serie de fenómenos sustantivos y un conjunto de fenómenos procesuales.

Para este autor, el currículo en tanto que fenómeno sustantivo, viene configurado por metas, contenidos, estrategias, recursos y procedimientos de evaluación, que participan en la acción educativa formal, asimismo, constituye el contenido de planes, forma parte de materiales instructivos, el mismo es construido en el mundo de los significados de profesores y estudiantes; a su existencia y desarrollo suelen ir asociados determinados resultados cognitivos, actitudinales, entre otros.

En los actuales momentos los resultados del currículo refieren al conjunto de competencias personales y profesionales, requeridas a los distintos egresados de las institucio-

nes públicas de educación superior. En el caso concreto de la formación docente, las competencias desarrolladas por los profesionales de la educación, revisten significativa importancia, dada la heterogeneidad de los profesores y estudiantes que interactúan en el proceso educativo; de allí que la red de relaciones sociales que se establecen entre los miembros de la comunidad educativa, ameritan de una adecuada expresión de competencias personales, específicamente por parte de los directores de dependencias académico-administrativas por parte de los directores.

En este contexto, si bien es cierto, que la educación formal cumple un relevante papel en la formación docente, cabe destacar la necesidad de actualización y perfeccionamiento del capital humano, para la gestión y socialización del conocimiento en comunidades de aprendizaje permanente.

En este orden de ideas, la UNESCO (2001:3), con el propósito de gestionar el conocimiento en las organizaciones de aprendizaje permanente, plantea: "que éste se ha convertido en una necesidad que trasciende la formación académica dada por la escolaridad formal", al efecto, el Banco Mundial (2003: xvii), en su informe anual señala que el aprendizaje permanente

Implica aprender durante todo el ciclo vital desde la temprana edad hasta la jubilación. Comprende el aprendizaje formal, el no formal e

informal, esto les facilita a las personas el acceso a las diferentes oportunidades de aprendizaje, a medida que la van necesitando, sin que estén forzosamente asociadas a tal o cual edad.

Al respecto, es importante integrar estos tres aprendizajes para la complementariedad de los distintos contenidos que son asimilados, tanto en los requeridos por el sistema educativo en relación al colectivo, como los promovidos por la persona misma, en sus procesos educativos; generándose así, una recirculación constante en torno al conocimiento. En este contexto, Bolfívar (2000), menciona que el aprendizaje no sólo debe darse en el aula, sino que tiene que poder llevarse a la práctica y servir como base para la mejora continua.

El planteamiento de éste autor, amplía la visión de inclusión en cualquier ámbito educativo que gestione el conocimiento en sus múltiples acciones, de éste modo la sociedad actual sumergida en el cambio y la complejidad reclama una reorganización constante de los procesos de vida sociales, educativos y personales.

En este marco de ideas, el aprendizaje es de primer orden; por cuanto implica, la ruptura de esquemas de pensamiento y acción que limitan el develamiento de situaciones reales o posibles, impidiendo al ser humano el volver a pensar, reflexionar y estar alerta para volver ha actuar ante la necesidad de cambio. Ello implica

para Mejía (1996:89) "[...] empezar a retomar, organizar y atender todo el acumulado que circuló-y circula-en forma de sistematizaciones de la educación..." En esta concepción, es esencial crear o generar un clima interactivo y comunicativo en el marco relacional, para iniciar procesos que permitan activar la creatividad, el pensamiento analítico e innovador en los distintos ámbitos escolares y extraescolares hacia un saber hacer competente.

El concepto de competencias, de alguna manera, ha estado asociado a la educación, en cuanto refiere a la preparación, como resultado de una formación adecuada, la cual es mostrada en los perfiles de egreso que refleja el ejercicio profesional. Desde hace más de una década, han surgido algunas propuestas educativas basadas en un currículo por proyectos, fundamentado en el desarrollo de competencias; las cuales según la corriente de pensamiento o concepción en las que se inscriben, presentan una determinada clasificación así como rasgos particulares.

En referencia a éste último planteamiento, Delors (1996) considera como elementos fundamentales los pilares de la educación: aprender a ser, aprender a conocer, aprender a hacer y convivir, se reducen a dos premisas: desarrollar el ser para un convivir armónico, cívico, orientado a la paz, desde la cotidianidad en las prácticas sociales; la segunda premisa tiene como norte co-

nocer para el hacer competente, es decir, con dominio de elementos teóricos-metódicos y prácticos para un desempeño eficaz. En este sentido, Le Boterf (2001:47) destaca:

Hacer es poner en práctica (poner en ejecución) una técnica o realizar un movimiento sin proyectar los sentidos y los encadenamientos que supone, mientras que el saber actuar pone un grupo de acciones... un conjunto de actos donde la ejecución de cada uno es dependiente del cumplimiento del todo o en parte de los otros.

En esta línea de pensamiento, las competencias son vista como el conjunto de elementos combinados e integrados, los cuales deben ser revisados y evaluados en las universidades públicas, de manera regular por el personal docente y de investigación con respecto a los planes de estudio, en especial lo referido a la carrera de educación; considerando el perfil personal y profesional en el desarrollo de competencias. La evaluación a tales fines, implica involucrar autoridades, profesores, estudiantes, así como a los especialistas, representantes del sector empleador y los egresados de estas instituciones.

Las universidades públicas están dedicadas a prestar un servicio educativo de calidad, orientando sus esfuerzos a fortalecer su activo humano, generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje significativo y contextualizado, de modo, que le permitan relacionar la

estrategia universitaria con el desempeño personal y académico hacia el logro de los objetivos curriculares e institucionales.

En este contexto, el perfil por competencias juega un papel preponderante en la gestión productiva de las instituciones públicas de educación superior, siendo defendida por Le Boterf (2001) como la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un medio laboral determinado, recursos propios (habilidades, conocimientos y actitudes), en interacción con los recursos del entorno, para producir resultados que aporten beneficios concretos.

Desde esta perspectiva, las competencias se manifiestan, como cualidades personales y profesionales, expresadas en las funciones que cumplen en el trabajo, a partir de ellas se movilizan ideas y acciones en la persona. Al respecto, Echeverría (2001:44), señala que quien "posee competencia profesional dispone de los conocimientos, destrezas, actitudes necesarias para ejercer su propia actividad laboral, resuelve los problemas de forma autónoma y creativa y está capacitado para colaborar en su entorno laboral y en la organización del trabajo."

El desarrollo de estas competencias, es definido por Ariza, Morales y Morales (2005) como el perfil de competencias real, el cual se explica, a partir de la conciencia individual, autorregulación, motivación, iniciativa y comportamiento

positivo ante el fracaso, incluye, además elementos sociales, como la empatía, habilidades sociales y responsabilidad social.

El perfil de competencias, en especial las de tipo gerencial, vienen dadas por el desarrollo de personas con condiciones para la dirección de procesos, trabajo en equipo, actitud para innovar, visión estratégica y facilidad para la comunicación. La integración de estos rasgos va conformando nuevas competencias con positiva influencia, dando como resultado nuevos conocimientos con impacto en la gestión organizacional, generando construcción de relaciones cognitivas, personales y sociales, expresadas por el pensamiento analítico, conceptual y operativos, mediados por la experiencia, lo cual determina la acción resolutoria del personal en cargo directivo en las universidades públicas.

Es importante destacar, que estas competencias en el contexto universitario, se convierten en activos tangibles e intangibles como principal fuente de diferenciación en la productividad, con respecto a las competencias personales que son de vital importancia en las funciones que cumplen los directores, de tal forma, que las instituciones de educación superior han comenzado a aceptar que los recursos intangibles como el talento humano, las habilidades individuales, las relaciones de sinergia, las alianzas estratégicas, entre otros; son elementos

que otorgan verdaderas fortalezas, y hacen competitiva a la organización. Tales factores forman parte del capital intelectual en el flujo de las competencias personales.

Es evidente, que en las universidades públicas existe una estrecha relación entre el capital intelectual y el perfil de competencias demandado, sin embargo, estos aún no están declarados en las descripciones de los cargos directivos en los diferentes niveles jerárquicos. Al respecto, García (2004:501) plantea que:

Las empresas visionarias, excelentes y de clase mundial tienen como prioridad estratégica su propia construcción, fortalecimiento interno y la optimización de su capital intelectual, solo de esta manera puede responder a las necesidades del mercado y del cliente, y por ello, ser empresa altamente rentable.

Por otro lado, las organizaciones universitarias públicas, en este caso La Universidad del Zulia (LUZ), Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB) y Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (UPEL-IMP), están interpeladas ha afrontar la existencia de mercados globales en constante expansión, el incremento explosivo de la competitividad, transformaciones socio-culturales-económicas cada vez más rápidas; aunado a la necesidad de adaptarse a las demandas, así como la oferta educativa, soportada en las priori-

dades del país, en términos tanto del área industrial como de servicios, que las inducen a consolidar procesos de redimensionamiento del capital humano, estructural y relacional, orientados a generar transformaciones en la concepción del perfil de competencias requerido en contextos universitarios.

Didriksson (2000:63-64), afirma que los factores antes citados han contribuido a la modificación del:

Perfil de las universidades e instituciones de educación superior de diferente tipo y nivel para impulsar y consolidar sus sectores de fortaleza, sobre todo en la formación de un genérico "recurso humano" y en la investigación experimental y aplicada, en vista a la constitución de lo que ha dado en denominar la transición hacia una sociedad del conocimiento.

Los planteamientos de este autor, responden a los criterios señalados en los indicadores capital humano, estructural y relacional, pues permiten deducir que la formación en el perfil de competencias concede a estas instituciones, dar aplicabilidad, capitalizando el conocimiento generado en la investigación científica, así como adquirir el compromiso de desarrollar innovaciones en esta área, con el propósito de responder de manera oportuna a los problemas en materia social y productiva.

Sobre este punto, Didriksson (2000:34) refiere que:

El conocimiento se expresa en las instituciones de educación supe-

rior, bajo la forma de programas académicos, currícula y proyectos de investigación. La transferencia de conocimientos y tecnologías está condicionada por el modo académico de apropiación organizado en disciplinas, y por la cantidad de actores relativamente independientes que concurren en la institución universitaria, junto a una autoridad que participa a través de toda la estructura en sus diferentes formas y tipos.

En este sentido, las organizaciones universitarias están en proceso de redefinir del currículo con perfiles por competencias, para dar respuesta eficaz a la generación de innovaciones científico-tecnológicas, orientadas transformar la información en conocimiento, mediante procesos de difusión, transferencia y negociación, desarrollando las competencias necesarias para satisfacer los requerimientos de la academia y del sector productivo del país.

Es menester señalar, los planteamientos de Vázquez (2005), quien presenta un conjunto de causas que se traducen en debilidades, vivenciadas en el comportamiento de los directores de universidades públicas, destacando entre otras situaciones, la carencia de estándares que certifiquen y hagan evaluable el perfil de competencias directivas, tanto en lo académico como en lo administrativo, propiciadores de clima organizacional que faciliten la gestión en cuanto a la responsabilidades asumidas.

En las competencias del personal directivo, destacan las de tipo personal (cognitivos-actitudinales), que pueden limitar la gerencia social vinculada al liderazgo participativo y proactivo de los procesos administrativos. Cuando se carece de visión prospectiva e intencionalidad estratégica, se entorpece la dirección de los procesos gerenciales, en especial la gestión del capital humano.

Este planteamiento es reforzado por Romero (2004), quien señala en un estudio realizado por la Oficina de Planificación Superior Universitaria (OPSU), que existe poca participación de los gerentes universitarios en la formulación de políticas y estrategias nacionales, dirigidas a la gestión de capital intelectual, destacando la desvinculación entre la dirección general de planificación universitaria, con las políticas del país, así como los diversos sectores que aportan dicho capital; tal es el caso de las universidades públicas.

Esto ha conducido, a plantear nuevos requerimientos a los directores de las citadas instituciones, para que asuman el compromiso de su actualización, información y aplicación de las políticas educativas expresadas en reglamentos, procedimientos administrativos, disciplinas, y otras relacionadas a su cargo. Por cuanto, la formación profesional para dirigir dependencias académico-administrativas, no siempre ha favorecido la

vinculación y desarrollo de las funciones de docencia, investigación, extensión y servicio administrativo.

De estos planteamientos expuestos, se formula la siguiente interrogante: ¿cuáles son las competencias personales que poseen los directores en las universidades públicas?

Objetivos del estudio

- Caracterizar algunas competencias personales desarrolladas por los directores de universidades públicas.
- Determinar las competencias personales de los directores de universidades públicas.

2. Fundamentación teórica del estudio

En la fundamentación teórico-conceptual del estudio se abordaron algunas referencias sobre la conceptualización de competencias. Desde el siglo XV, existe memoria de el verbo "competir" el cual significó en su inicio "pelear con", generando así mismo, sustantivos como competencia, competidor, y el adjetivo, competitivo.

En el contexto actual, tener competencias, implica: *"comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación"* (Leboyer, 2001:53). Para este autor, se puede considerar com-

petencias al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras; en función del perfil de competencias desarrollado, el cual puede ser alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas.

A este respecto, Cánquiz e Inciarte. (2006:2), según:

El enfoque del currículo por competencias, en sus dimensiones orientadoras para el diseño de los perfiles, cobrará sentido práctico y realizador en la acción didáctica, cuando se integre esa nueva visión en los programas de las unidades curriculares, puesto que será producto de la asunción de los docentes hacia la construcción de significados de la formación en y para el desempeño, la transversalidad y la integración a la realidad.

2.1. Competencias personales

El término competencias personales, ha retomado importancia en las organizaciones sociales e instituciones educativas, con el fin de propósito de impulsar el crecimiento y desarrollo personal, con énfasis en valores y actitudes que complementan las distintas áreas de su vida. En procura de un desenvolvimiento personal y profesional adecuado.

Al respecto, se puede decir que las competencias personales son la sumatoria de los conocimientos, actitudes, valores, habilidades y des-

trezas para desarrollar, mejor sus actividades; vistas así conllevan al desarrollo integral del ser humano con herramientas para vivir con mejor calidad de vida, alcanzando su misión y visión, tanto personal como de la institución educativa en la cual labora.

Cánquiz e Inciarte (2006:4) afirman que se trata de un cambio en el aprendizaje cualitativo. Si antes era suficiente aprender determinados conocimientos teóricos y ciertas habilidades para que los individuos se incorporaran a un empleo, ahora es preciso desarrollar toda una gama de competencias que anteriormente no eran importantes como la iniciativa, creatividad, capacidad de emprender, cooperación y asertividad, entre otras.

Las competencias se conciben como características de las personas, que están en ellas y se desarrollan con ellas, de acuerdo a las necesidades de su contexto y sus aspiraciones y motivaciones individuales; por lo tanto, no basta con saber o saber hacer, es necesario poseer actitudes, entendidas como la capacidad potencial que posee el individuo para ejecutar eficientemente un grupo de acciones similares. Se trata de una disposición o potencialidad que gracias a la presencia de futuras condiciones favorables, se transformará en una capacidad actual o real (Cánquiz e Inciarte, 2006:11).

En el campo educativo, en la mayoría de las ocasiones el personal do-

cente, tiende a centrarse en la formación de competencias para un desempeño efectivo; tanto en la escuela como para en el trabajo. Esto se devela, al evaluar la demostración de experticia en determinadas áreas de la acción docente, dejando de lado los aspectos actitudinales de carácter primordial, que forman parte de las competencias personales.

Las cuales facilitan la evolución y expansión de la conciencia, la responsabilidad personal, la confianza, cooperación y solidaridad para potenciar el cambio en las relaciones intrapersonales, que permiten tomar posición adecuada en las relaciones consigo mismo, con la pareja, con la familia, en la ocupación (puede ser estudios o trabajo, o bien los dos), amistades, con la sociedad, con la naturaleza, vista desde una perspectiva ecológica.

Para Abels, Jones, Lathman, Magnoni y Gard (2003:3), las competencias personales:

Representan un grupo de actitudes, habilidades y valores que permiten a los profesionales trabajar efectivamente y contribuir positivamente con sus organizaciones, clientes y la profesión. Estas competencias van desde ser ejemplares comunicadores, hasta demostrar el valor añadido de sus contribuciones para permanecer flexibles y positivos en un ambiente de cambio constante.

En esta línea de pensamiento, las competencias personales repre-

sentan también los recursos y estrategias que les permiten trabajar de manera productiva, demostrando sentido de pertinencia y lealtad con la institución y demás grupos de interés que establecen relación con ésta.

Al respecto, Comellas (2000:92) expresa que las competencias personales son inherentes al sujeto, se constituyen básicamente, "por el saber hacer y el saber ser, ante cualquier situación". En este sentido, éstas responden a una constante introspección del propio ser y hacer cotidiano, las cuales se configuran de manera progresiva mediante la autoexploración y autoevaluación permanente, que permiten hacer modificaciones, mejorando así la propia actuación personal e interpersonal.

De igual modo, Turner y Crawford (1994), citado por Escrig (2001:81), señala que las competencias personales "son las poseídas por un individuo, o unos pocos; son aquellas que residen en las personas, tales como su experiencia, sus conocimientos técnicos o habilidades de liderazgo".

Para efecto, de este estudio se consideraron las siguientes competencias personales: conciencia individual, autorregulación, motivación, iniciativa y comportamiento positivo ante el fracaso.

Conciencia individual

La conciencia individual es una competencia personal fundamen-

tal, implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones, es decir, asumir las responsabilidades del propio desempeño en los ámbitos de acción. En atención a lo anterior, Martínez (2001) enfatiza que la conciencia individual es el reflejo que hace el hombre de toda su existencia en las condiciones peculiares que le corresponde vivir; su contenido se manifiesta en su actuación, en la práctica social y en su relación individuo-cultura y sociedad.

Esta relación está íntimamente vinculada a la interacción entre el conjunto de ideas, principios, juicios, normas, creencias, costumbres, tradiciones, sentimientos, que tiene el ser humano a partir de su reflejo personal de las relaciones y condicionamientos culturales, así como las situaciones sociales que ejercen influencia en la conciencia individual; configurando así mismo, la conciencia social. La interacción entre ambas, puede conducir a compatibilidades o confrontaciones, el primer tipo de conciencia tiene carácter orientador-regulador del propio comportamiento.

La conciencia social por su parte, posibilita la actividad valorativa del ser humano, de las características, modos de funcionamiento del pensamiento colectivo, de la naturaleza de las representaciones y tendencias que caracterizan a los grupos. Es importante mencionar que en el campo de la Psicología, la con-

ciencia tiene varias funciones fundamentales. En este orden de ideas, Martínez (2001:xxx) expone alguna de ellas:

- Representa idealmente las posiciones de las personas que están incluidas en determinadas relaciones sociales.
- Permite al individuo ser el representante de estas relaciones.
- El individuo, gracias a la conciencia, organiza la actividad propia al desarrollar funciones básicas en la psiquis tales como: la búsqueda, la prueba y la imagen ideal de la actividad misma. Esta última función se manifiesta en el individuo, cuando estructura imágenes de los objetos de sus carencias culturales materiales y espirituales.

Este proceso ocurre mediante la búsqueda de los medios para satisfacer necesidades, con lo cual surgen los motivos de la actividad. Sin embargo, el motivo no produce el objeto, éste se convierte en la finalidad de la acción. En la búsqueda y finalidad la persona define la tarea durante cuyo cumplimiento puede producir el objeto requerido; de luego controla la realización de la acción por medio de la voluntad expresada en la atención focalizada en el proceso de búsqueda.

Desde este punto de vista, la conciencia aparece como un resultado cognitivo-actitudinal relacionado con la atención, que permite a los seres humanos percibir de ma-

nera más profunda la entidad global de un objeto y su propia existencia. No obstante, el significado del término es más amplio, ya que refiere a los recursos básicos de un organismo, a partir de las propias experiencias, lo cual incluye las sensaciones, los sentimientos, los pensamientos. En tal sentido, ser o no ser consciente, equivale a poder sentir, pensar, valorar, direccionar, ejecutar, reflexionar y evaluar.

Estos procesos promueven la claridad en la conciencia de sí mismo, y de cómo el entorno lo puede perjudicar o favorecer; ésta es la conciencia individual, mediante la cual la persona establece diferenciación y puede discernir entre lo positivo y negativo para el aprender a desarrollar el ser, ello implica, tomar conciencia de los propios estados internos, recursos cognitivos-intuitivos y emocionales.

Autorregulación

La autorregulación es una competencia personal de especial significación, porque contribuye a la estabilidad personal, se le define como el control de las emociones y la restricción de las acciones negativas, cuando la persona es provocada por otros que le hacen oposición o le son hostiles, o cuando está trabajando bajo condiciones de extrema presión. Incluye la habilidad para mantenerse fuerte bajo y controlado bajo el estrés producido por situaciones adversas.

La autorregulación permite aflorar emociones negativas sin rebasar los límites, facilitando a la persona, mantener la estabilidad emocional, buscando el origen de los problemas, para llevar a cabo acciones constructivas, como respuesta adecuada a los mismos. En situaciones muy estresantes, controla sus propias emociones y puede incluso clamar a otros miembros de la organización.

Al respecto, Goleman (2005) plantea que la autorregulación conlleva manejar los impulsos, además de los sentimientos inquietantes, dependiendo del funcionamiento de los centros emocionales. Este planteamiento devela dos habilidades primarias manejar impulsos y vérselas con inquietudes. Se le asocia con el control de éstos y con la competencia para modificarlos, conservando la racionalidad, ante conflictos internos y sentimientos contrarios que limitan los logros.

En las dependencias de las universidades públicas, es importante que los directores propicien la realización de acciones sistemáticas e integradas, con el objetivo de ir modelando una gestión adecuada, manteniendo el equilibrio de sus emociones, y al mismo tiempo le ayudan a orientar al personal que tiene bajo su responsabilidad, hacia el logro de los objetivos personales e institucionales. Vista de este modo, la autorregulación es fundamental para manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.

Motivación

La motivación refiere a las tendencias emocionales que impulsan la acción, a la búsqueda de objetivos, la motivación tiende a describirse como el conjunto de impulsos internos que guían hacia la satisfacción de necesidades. Hay tres aptitudes motivacionales que distinguen a un desempeño sobresaliente: el afán de triunfo, permite en las personas plantearse metas desafiantes, se orientan por resultados, aprenden a mejorar su rendimiento; el compromiso con los objetivos personales u organizacionales, la iniciativa y optimismo los mueven a estar alertas frente a oportunidades, enfrentando de manera proactiva los obstáculos que se presentan.

Autores como Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000: 304) definen motivación como, "todas aquellas condiciones internas: anhelos, deseos, impulsos, entre otros, es un estado interno que activan o inducen a algo". Desde la perspectiva de un director productivo, una persona motivada trabaja mejor, manteniendo un ritmo de trabajo intenso, con un comportamiento autodirigido hacia metas importantes. En la motivación participan el esfuerzo, la perseverancia y los objetivos, además incluye el deseo, elemento esencial para lograr el éxito.

Las teorías de motivación postulan que los individuos están motivados en la medida en que se espe-

ra que su comportamiento conduzca a los resultados esperados. La imagen es de un intercambio racional: el empleado intercambia su esfuerzo por su pago, seguridad, ascensos, entre otros.

La motivación es personal, e implica un conjunto de sentimientos y estímulos que elevan la capacidad de la persona para la autodisposición y la satisfacción. Al respecto, Goleman (2000) señala que motivos diferentes involucran diferentes mezclas de elementos bioquímicos cerebrales, repertorio de recuerdos, sentimientos y hábitos asociados con actividades, almacenados. De esto se deduce, que la motivación responde desde el primer momento en que se siente la demanda, por un impulso instantáneo de lograr el objetivo para satisfacer la necesidad.

Robbins (2000: 288) describe la motivación como "la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzos a fin de lograr las metas organizacionales, condicionando la habilidad del esfuerzo para satisfacer necesidades". Este autor destaca tres elementos en dicha definición: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades individuales. Cuando alguien está motivado, se esfuerza más y si es consistente con las metas organizacionales, de seguro estará en proceso de satisfacer tanto las necesidades individuales como las metas de la organización.

Por su parte, Gordon (2001: 114), expresa que "todos los administradores enfrentan un reto enorme de motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como el sentido de satisfacción y compromiso".

La motivación debe ser concebida como la relación, las estrategias y mecanismos que se ponen en acción para promover la actuación de los sujetos en una dirección determinada, o para causar la inhibición de un comportamiento dado.

Iniciativa

La iniciativa puede ser definida como la fuerza interna que mueve a ciertas personas a estructurar secuencias de ideas que les conducen a realizar acciones de manera independiente, movilizándolo de este modo procesos de vida. En este sentido, según Gil-Adi (2001) se parte de ideas y sugerencias para actuar en la realidad, pero alimentadas por una visión, de igual modo, esta competencia devela visión y acción proactiva, implica anticiparse, aprovechar oportunidades y estar en condiciones de tomar decisiones oportunas.

La iniciativa suele considerarse de carácter interno, cuando se deriva de la propia persona, es reconocida por los esfuerzos y logros obtenidos, su manifestación es reforzada a través de los comentarios estimu-

lantes que se efectúen en los diversos momentos vivenciados dentro de la dinámica familiar, en las actividades de los procesos escolares y demás ámbitos sociales.

Los directores de las dependencias académico-administrativas de las universidades públicas entrevistados manifiestan estar comprometidos con la institución y al efecto toman medidas en el presente, para prevenir problemas en el futuro, buscando la manera de crear y aprovechar oportunidades, generando acciones con visión a largo plazo que garantice la permanencia de la institución en el tiempo.

En este sentido, Goleman (2005) considera que es exhibir proactividad así como la persistencia, aprovechar las oportunidades y aceptar con buen ánimo los contratiempos previstos en los obstáculos.

Los gerentes de éxito toman la iniciativa cuando otros, tal vez no lo hagan, esta disposición para actuar sobre sus ideas, los distinguen a menudo de aquellas personas que son menos emprendedores, lo cual les lleva a alcanzar mayores logros.

Para que la estrategia gerencial se convierta en garante de los procesos desarrollados hacia la consolidación los proyectos institucionales, es necesario, que los directores posean competencias personales tales como: establecer procesos de diferenciación con clara conciencia de los aspectos positivos y negativos que entran en juego en los mismos,

de modo que, puedan actuar motivados, tomando iniciativas y decisiones adecuadas, para llevar adelante los proyectos institucionales, de acuerdo a las condiciones y el contexto actual, lo más probable e incluso deseable, es que éste sume la participación, incorporando más decididamente la población a ello, haciendo un uso más adecuado de los numerosos y cualificados recursos técnicos y profesionales existentes.

La iniciativa puede ser asumida por los directores de las diferentes dependencias académicas y administrativas, a partir de la toma de conciencia de la limitaciones en su trabajo, e importancia de hacer las modificaciones necesarias para conseguir, a la vez, mejores de productividad en su desempeño profesional; en las diferentes intervenciones que realizan, ello implica la participación de todo el personal que administra; de ésta forma su esfuerzo estará direccionado hacia al éxito, anticipándose a los hechos con visión prospectiva, tomando decisiones oportunas para la resolución de problemas.

Comportamiento positivo ante el fracaso

Esta competencia refiere al comportamiento del ser humano que integra de manera armónica, la conciencia individual y social, la autorregulación, la motivación y la

iniciativa. En conjunto le permiten una visión de totalidad, para jerarquizar, ponderando los pro y los contra, de las consecuencias derivadas de ciertas acciones. Ello, implica asumir una actitud autointerpelativa ante las crisis, con el propósito de buscar revertir los efectos de las mismas, visualizando oportunidades para el cambio de situaciones.

Para que una institución logre consolidar procesos, mediante el desarrollo de proyectos, es imprescindible conocer las competencias personales del recurso humano que van a estar al frente de ella, para la puesta en marcha de las operaciones y acciones pertinentes, según las funciones establecidas. En este sentido, se requiere que los directores de las universidades públicas reúnan características adecuadas a los requerimientos del contexto, tomando en consideración los factores culturales, económicos, sociológicos, psicológicos y emocionales.

El comportamiento positivo ante el fracaso del personal antes mencionado, le conduce a expresar las consecuencias de los errores que cometen, analizando su propio desempeño para comprender y aprender de los fracasos, buscando mejorar su actuación a futuro, e incluso, admitiendo públicamente sus desaciertos para que otros puedan aprender de ellos. En opinión de Álvarez (2000), la exhibición de estas conductas requiere de un alto grado de madurez profesional y compro-

miso organizacional, así como la integración armónica con los empleados para la consolidación de los objetivos propuestos.

En relación a ello, Goleman (2005), afirma que, el optimismo y la esperanza impiden caer en la apatía, la desesperación o la depresión frente a las adversidades. En este orden de ideas, los pesimistas consideran que los contratiempos constituyen algo irremediable y reaccionan ante la adversidad, asumiendo que no hay nada que ellos puedan hacer, para que las cosas salgan mejor; por tanto, no hacen nada para cambiar las situaciones. Se muestran pusilánimes, sin embargo, el ser humano puede cambiar a cualquier edad, dado que es responsable de sus propias actitudes.

3. Estructura metodológica

La metodología aplicada en el presente estudio se enmarcó en un diseño de investigación, orientado al abordaje contextual-situacional del objeto de estudio, mediante la sistematización de métodos, técnicas e instrumentos, con el propósito de analizar las interrogantes y objetivos, que dieron norte al proceso investigativo, así como la confrontación de los resultados así como la confrontación de resultados con los elementos teóricos asumidos.

El diseño de investigación se presenta bajo el carácter no experimental-transeccional. Al respecto,

Hernández, Fernández y Baptista (2003:89), dicen que la investigación "no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, la observación consiste en estudiar el fenómeno tal cual se presenta, para luego proceder a su análisis a través de los métodos seleccionados". Los planteamientos por los autores arriba citados, identifican esta investigación como no experimental.

La investigación fue de tipo descriptivo y de campo, según Tamayo y Tamayo (2000:54), "la investigación descriptiva comprende, la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos".

La población objeto de estudio fue de tipo censal, la misma estuvo constituida en su totalidad por 30 directores de las dependencias académico-administrativas de las siguientes universidades públicas: Universidad del Zulia (LUZ), considerando la ciudad universitaria de Maracaibo y núcleo de Cabimas, con la participación de 21 directores, Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), en la sede de Cabimas y Maracaibo, con 5 directores, la Universidad Pedagógica Libertador-Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (UPEL-IMP), con 4 directores en la ciudad de Maracaibo. Todos los directores encuestados pertenecientes a

los programas de Humanidades y Educación, incluyendo tanto a los postgrados como centros e institutos de investigación.

Para recopilar la información se seleccionó la técnica de la encuesta, la misma se aplicó a través de un instrumento, tipo cuestionario, estructurado con preguntas cerradas, presentando cuatro alternativas de respuestas (siempre, casi siempre, algunas veces y nunca).

La información recabada en su procesamiento fue organizada y codificada para el tratamiento estadístico, con el propósito de analizar los datos obtenidos. A continuación se describen las cuatro fases del procedimiento:

1. Organización de los datos: Los datos obtenidos en la investigación fueron organizados desde una matriz directiva, la cual partió del enunciado de los datos relacionados con el nombre de la matriz, cantidad de directores encuestados.

2. Codificación de los datos: Asignando valores a cada una de las alternativas, ubicadas en una escala, para la categorización de los resultados obtenidos, en relación a los ob-

jetivos del estudio, al efecto, se estableció el siguiente baremo:

En la Tabla 1 se pueden observar las escalas, las categorías, los valores y las alternativas de frecuencia.

3. Tratamiento estadístico: Consiste en el; cálculo de frecuencias, porcentajes, y medias aritméticas (\bar{X}), en atención a los criterios establecidos:

4. Tratamiento de análisis: Los datos se cuantificaron considerando el valor de las alternativas en una escala del 1 al 4 y las alternativas según las secuencias establecidas.

4. Análisis y discusión de resultados

En la Tabla 2, se presentan los resultados del estudio realizado en torno a las competencias personales que posee los directores de las dependencias académico-administrativas de las universidades públicas, seleccionada para esta investigación. En tal sentido, se observa que la media aritmética más alta, se ubica en la conciencia individual, correspondiente a la categoría medianamente suficiente, con 3.18; segui-

Tabla 1. Baremo para la Codificación de los Datos

| Escala | Categoría | Valor | Alternativa |
|---------------|-------------------------|-------|----------------|
| 3.25.....3.99 | Suficiente | 4 | Siempre |
| 2.50.....3.24 | Medianamente Suficiente | 3 | Con Frecuencia |
| 1.75.....2.49 | Poco Suficiente | 2 | Algunas Veces |
| 1.00.....1.74 | Deficiente | 1 | Nunca |

Tabla 2. Competencias personales

| Competencias | X | Categoría |
|---|------|-------------------------|
| Conciencia Individual | 3.18 | Medianamente Suficiente |
| Autorregulación | 1.84 | Poco Suficiente |
| Motivación | 2.93 | Medianamente Suficiente |
| Iniciativa | 3.11 | Medianamente Suficiente |
| Comportamiento positivo ante el fracaso | 2.07 | Poco Suficiente |
| Promedio de la Dimensión | 2.63 | Medianamente Suficiente |

do de iniciativa, en la categoría medianamente suficiente, con una media aritmética de 3.11; motivación, en la categoría medianamente suficiente, con una media aritmética de 2.93; comportamiento positivo ante el fracaso, en la categoría poco suficiente, con una media de 2.07 y por último, la autorregulación, en la categoría poco suficiente, con una media de 1.84. Igualmente, se observa en la tabla el promedio total de 2.63, lo cual permite ubicar las competencias personales de los directores encuestados, considerando el baremo para la codificación de los datos establecidos, en la categoría medianamente suficiente.

Las competencias personales de los directores que participaron en este estudio, reflejan el rango de medianamente suficiente, de éstos resultados se infiere que con frecuencia los directores se muestran motivados y con iniciativas para desarrollar procesos en su gestión, esto coincide con lo planteado por Donnelly, Gibson e Ivancevich

(2000), quienes definen estas competencias como las condiciones internas que activan o inducen a algo. Al este respecto, los directores muestran un comportamiento emprendedor, ante los cambios que les imponen sus funciones. En este orden, se devela que siempre manifiestan conciencia individual, ello implica, que evalúan su propio comportamiento ante los hechos organizacionales.

Por otro lado, los resultados evidencian que los directores, algunas veces reflejan autorregulación y comportamiento positivo ante el fracaso, según Álvarez (2000), estas actuaciones requieren de un alto grado de madurez personal y compromiso organizacional. En consecuencia, las competencias personales son indispensables en la actuación de los directores para mantener el equilibrio de las emociones ante las adversidades y contingencias en la gestión de la cual son responsables.

5. Consideraciones finales

Del análisis de los resultados se derivaron las siguientes consideraciones en función de los objetivos que guiaron la investigación, al determinar las competencias personales de los directores en las dependencias académico-administrativas de las universidades públicas, abordadas en éste estudio. Los hallazgos muestran que con frecuencia, los directores trabajan con motivación e iniciativa, asumiendo con claridad de conciencia su actuación individual; mientras que, algunas veces muestran un comportamiento autorregulado en la superación de dificultades, de igual manera, algunas veces, tienen comportamientos positivos ante el fracaso, lo cual les permite enfrentar con dominio personal los contratiempos, fortaleciéndose desde su interior.

De esto se deriva que la gestión de las dependencias académico-administrativa se sustenta en los recursos humanos, en este caso los directores porque son los que crean y transmiten la cultura organizacional, representada por la fuerza de trabajo, habilidad creadora, inspiración para el logro de realizaciones significativas desde el conjunto de habilidades de pensamiento, lenguaje y acción en las situaciones de la realidad universitaria.

Las universidades públicas, están en el deber proporcionar al personal directivo de las universidades

públicas, un ambiente de infraestructura material y psicosocial que sea garante de higiene, seguridad y equipos de tecnología que les estimule en su permanencia dentro de la organización, así como el desarrollo de su autodeterminación y autorrealización, garantizando un trabajo productivo que favorezca las relaciones intra e interpersonales en la gestión que cumple en estas instituciones.

De igual manera, es importante la interrelación entre todo el personal, bajo la responsabilidad de los directores para desarrollar la misión con una visión compartida para el logro de los proyectos a corto, mediano y largo plazo, siguiendo estrategias adecuadas en la identificación de necesidades y alternativas para superar los retos presentados, de forma que se generen compromisos que trasciendan los espacios académicos y ofrezcan nuevas condiciones para focalizar y resolver los problemas en forma conjunta, aplicando mecanismos de control y seguimiento a acciones derivadas de las decisiones tomadas.

Referencias Bibliográficas

- ABELS, E., JONES, R., LATHMAN, J., MAGNONI, D. y GARD, J. (2003). Competencias para profesionales de la información del siglo XXI. Edición revisada, junio 2003. Preparado para el Consejo de Directores de la Special Libraries Association (Asociación de

- Bibliotecas Especializadas) por el Comité Especial sobre Competencias de Bibliotecarios Especializados. Traducido al español por Jesús Lau.
- ÁLVAREZ, J. (2000). Un enfoque colectivo. Valores y conducta en el liderazgo gerencial. *Revista Enlace Gerencial*. Vocero Corporación Grupo Químico (Enlace Químico. Año VIII N° 20) Año VI N° 6. Impresos Fanarte. Caracas - Venezuela.
- ARIZA, J.; MORALES, A. y MORALES, E. (2005) Dirección y administración integrada de personas. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- BANCO MUNDIAL (2003). Aprendizaje permanente en la economía global del conocimiento. Desafío para los países en desarrollo. Informe. Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V. Colombia.
- BOLÍVAR, A. (2000). La evaluación de valores y aptitudes. Ediciones Anaya. Madrid - España.
- CÁNQUIZ, L. e INCIARTE, A. (2006). Competencias genéricas como parte de los perfiles académicos profesionales. Maracaibo. LUIZ.
- CÁNQUIZ, L. e INCIARTE, A. (2006). Desarrollo de perfiles académico-profesionales basados en competencias. Maracaibo. LUIZ.
- COMELLAS, J. (2000). La formación competencial del profesorado: formación continuada y nuevos retos organizativos. *Revista Educar* 27, 2000 87-101. España.
- DELORS, J. (1996). Compendio: La educación es un tesoro. Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. Paris: Ediciones UNESCO.
- DIDRIKSSON, A. (2000). La universidad de la innovación. Una estrategia de transformación para la construcción de universidades del futuro. Caracas -Venezuela.
- DONELLY, J., GIBSON, I., e IVANCEVICH, J. (2000). La nueva dirección de las empresas. De la teoría a la práctica. Volumen 2. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.
- ESCRIG, A. (2001). Efectos de la dirección en calidad de los resultados: El papel mediador de las competencias distintivas. Tesis doctoral. Universitat Jaume I. España.
- CASTILLO, S. y CABRERIZO, J. (2005). Formación del profesorado en educación superior. Didáctica y currículo. Vol. 1 UNED. Editorial Mc. Graw Hill. España.
- GARCÍA, L. (2004). Estrategias de gestión para la capitalización del conocimiento en el contexto de la relación universidad-sector productivo. p. 506-516. *Revista Educere*. Foro universitario, Año 8 N° 27. Octubre-noviembre y diciembre. Universidad de los Andes. Trujillo Venezuela.
- GIL, ADI, D. (2001). Inteligencia emocional en práctica. Manual para el éxito personal y organizacional. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.
- GOLEMAN, D. (2005). Inteligencia emocional en la empresa. Editorial Vergara. Buenos Aires-Argentina.
- GORDON, J. (2001). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México.

- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; y BAPTISTA, P. (2003). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.
- LE BOTERF (2001). Ingeniería de las competencias. Ediciones Gestión 2000. Barcelona-España.
- LEVY-LEBOYER, C. (2001). Gestión de las Competencias: Cómo Evaluarlas, cómo Analizarlas y cómo Desarrollarlas. Editorial Gestión 2000. Barcelona-España.
- MARTÍNEZ, O. (2001). Nueva economía en el marco actual del proceso de globalización de mercados. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>. Consultado: 22/07/2006.
- MEJÍA, M. (1996). Reconstruyendo la transformación social. Momentos sociales y educación popular. Impreandes Presencia, S.A. Colombia.
- ROBBINS, S. (2000). La administración en el mundo de hoy. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- ROMERO, J. (2004). El nuevo gerente venezolano. Una epistemología para la administración pública. Ediciones OPSU. Caracas-Venezuela.
- TAMAYO y TAMAYO, M. (2000). El Proceso de la Investigación Científica. Tercera Edición. Noriega Editores. México.
- UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). (2001). Ciudadanía activa. Aprendizaje permanente. La declaración de Ciudad del Cabo sobre elementos característicos de una institución de educación superior de aprendizaje permanente. Disponible en: <http://www.unesco.org/education/uielnews/ct-statement.htm>. Consultado: 26/09/2006.
- VÁZQUEZ, N. (2005). Perfil basado en competencias gerenciales de los coordinadores administrativos en instituciones de educación superior. Tesis Doctoral. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Maracaibo-Venezuela.