

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL**



**COMPETENCIAS GERENCIALES DESARROLLADAS POR LOS
DIRECTIVOS DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO TRUJILLO**

Bdigital.ula.ve

Autora: Abg. Cecilia Sáez Rangel.
Tutor: Dr. Johel Furguerle Rangel.

Trujillo, mayo 2022

C.C.Reconocimiento

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL**



**COMPETENCIAS GERENCIALES DESARROLLADAS POR LOS
DIRECTIVOS DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO TRUJILLO**

Trabajo Especial de Grado para optar el título de Especialista en Derecho Mercantil, Mención Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial

Autora: Abg. Cecilia Sáez Rangel.
Tutor: Dr. Johel Furguerle Rangel.

Trujillo, abril 2022

C.C.Reconocimiento

DEDICATORIA

Al culminar este Trabajo Especial de Grado, lo dedico muy especialmente a mi familia, a ustedes con todo mi amor, por ser faro y luz en mi vida, por estar siempre presente, alentarme a cristalizar mis sueños, cerrar ciclos y cumplir sueños, a entender mis ausencias, y mis esfuerzos para alcanzar esta meta académica.

Abga. Cecilia Sáez Rangel.

Bdigital.ula.ve

AGRADECIMIENTOS

A Dios Padre Todopoderoso que guía mis acciones.

A la ilustre Universidad de Los Andes, por abrirme las puertas y permitirme ser egresada de tan digna institución.

A la planta profesoral de la Especialización en Derecho Mercantil, Mención Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial.

A mis compañeros de clase y amigos; mi eterno agradecimiento.

A mi madre, presente en cada uno de mis proyectos y logros, gracias por tu apoyo incondicional.

A mi padre, que ya no está conmigo, por sembrar en mí principios y valores que me motivaron a estudiar, prepararme y superarme académicamente; Gracias.

A mi esposo, Pedro Romero, y mi hijo Orlando D' Jesús, gracias por el acompañamiento diario en esta etapa académica, sin ustedes no hubiese sido posible.

Abga. Cecilia Sáez Rangel.

ÍNDICE GENERAL

ACTA VEREDICTO	iii
ACEPTACION DEL TUTOR.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del problema.....	9
Sistematización del problema	9
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivo específicos.....	10
Justificación de la Investigación	10
Delimitación de la Investigación	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	13
Antecedentes de la Investigación	13
Bases Teóricas.....	18
Competencias gerenciales.....	18
Tipos de Competencias	22
Competencias Técnicas.....	23
Gestión de recursos.....	24
Innovación.....	26
Competencias humanas	28
Motivar al personal	30
Respeto Mutuo	31
Competencias conceptuales.....	33
Diagnosticar necesidades.....	34
Generar alternativas de solución	35
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	38
Naturaleza de la Investigación	38
Tipo de investigación.....	39
Diseño de la investigación.....	40
Población y Muestra.....	41
Población.....	41
Muestra	42

Técnicas e instrumento para la recolección de información	42
Validez	44
Confiabilidad	45
Técnicas para analizar los datos	47
Procedimiento de la Investigación	48
CAPÍTULO IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	50
Variable: Competencias gerenciales de los directivos	50
Lineamientos teóricos para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en los directivos de la Gobernación del estado Trujillo	56
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
Conclusiones	59
Recomendaciones	60
ANEXOS	62
A. CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS GERENCIALES	63
B.GUÍA DE VALIDEZ DE CONTENIDO PARA EL CUESTIONARIO COMPETENCIAS GERENCIALES	67
C.CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN	74
D.CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80

Bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de Variable	37
Cuadro 2. Escala para coeficiente de confiabilidad.....	46
Cuadro 3. Baremo para analizar los resultados	48
Cuadro 4. Competencias técnicas	50
Cuadro 5. Competencias humanas.....	52
Cuadro 6. Competencias conceptuales	54

Bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Competencias técnicas	51
Gráfico 2. Competencias humanas	52
Gráfico 3. Competencias conceptuales.....	54

Bdigital.ula.ve

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL**

**COMPETENCIAS GERENCIALES DESARROLLADAS POR LOS
DIRECTIVOS DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO TRUJILLO**

Autora: Abga. Cecilia Sáez Rangel.

Tutor: Dr. Johel Furguerle Rangel.

Año: 2022.

RESUMEN

La presente tuvo como objetivo general determinar las competencias gerenciales desarrolladas por los directivos de la Gobernación del estado Trujillo, el cual se sustentó a nivel teórico con autores como Robbins y Judge (2013), Chiavenato (2006), Ortiz (2009), Davis y Newstrom (2006), entre otros. En su metodología se trató de una investigación descriptiva con diseño de campo; la población estuvo conformada por siete directivos a los cuales se les aplicó mediante la técnica de la encuesta, un cuestionario contentivo de dieciocho 18 ítems, el cual fue validado mediante juicio de tres expertos, mientras que la confiabilidad se determinó a través del coeficiente Alpha de Cronbach, alcanzando como resultados $\alpha = 0,97$. Los resultados se obtuvieron mediante ciertos elementos de la estadística descriptiva como la frecuencia y la media aritmética con esta última se elaboró un baremo, asimismo, los datos se presentaron en cuadros y gráficos en barra para una mejor visualización de la información aportada. Luego de aplicar el instrumento se detectó que los directivos de la Gobernación del estado Trujillo mostraron dificultades para afrontar los desafíos que el contexto de esta organización pública exige, impidiéndole transferir su capacidad mental y organizativa a las distintas circunstancias y retos de su vida cotidiana cambiante. Por otra parte, es limitada la resolución de problemas de la vida institucional; en ocasiones transmiten información, conocimiento, aptitudes y habilidades para que los funcionarios asuman con responsabilidad las tareas asignadas y en ocasiones cumplen con las funciones administrativas para resolver problemas que a diario se presentan bien sea de índole personal, laboral y comunitaria. Finalmente se generaron lineamientos teóricos para el fortalecimiento de las competencias gerenciales de los directivos en procura de hacer más eficientes los procesos en esta dependencia.

Palabras clave: Competencias gerenciales, directivos, tipos de competencias.

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL**

**COMPETENCIAS GERENCIALES DESARROLLADAS POR LOS
DIRECTIVOS DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO TRUJILLO**

Autora: Abga. Cecilia Sáez Rangel.

Tutor: Dr. Johel Furguerle Rangel.

Año: 2022.

ABSTRACT

The present had as general objective to determine the managerial competences developed by the directors of the Government of the Trujillo state, which was supported at a theoretical level with authors such as Robbins and Judge (2013), Chiavenato (2006), Ortiz (2009), Davis and Newstron (2006), among others. In its methodology it was a descriptive research with a field design; the population was made up of seven managers to whom a questionnaire containing eighteen 18 items was applied through the survey technique, validated by the judgment of three experts, while reliability was determined through Cronbach's Alpha coefficient, reaching as results $rtt = 0.97$. The results were obtained through certain elements of descriptive statistics such as the frequency and the arithmetic mean, with the latter a scale was elaborated, likewise, the data was presented in tables and bar graphs for a better visualization of the information provided. After applying the instrument, it was detected that the directors of the Government of the Trujillo state showed difficulties in facing the challenges that the context of this public organization demands, preventing them from transferring their mental and organizational capacity to the different circumstances and challenges of their changing daily life. On the other hand, it limits solving problems of institutional life; sometimes they transmit information, knowledge, aptitudes and abilities so that officials assume assigned tasks responsibly and sometimes they fulfill administrative functions to solve problems that arise on a daily basis, be they of a personal, work or community nature. Finally, theoretical guidelines were generated to strengthen the managerial skills of managers in an attempt to make the processes carried out by this government organization more efficient.

Keywords: Management skills, managers, types of skills.

INTRODUCCIÓN

Debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado, así como el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones venezolanas, se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral para enfrentar los retos de una sociedad en constante transformación. Por consiguiente, las competencias gerenciales de los directivos se convierten en piezas clave al momento de direccionar los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control pero a la vez lograr la participación del personal en función del trabajo en equipo.

Este planteamiento establece un contexto de acción desarrollada por quien gerencia la organización, pues en su condición de gestor propicia acciones tendentes a alcanzar la participación activa y solidaria basada en el consenso como elemento de un mismo fin a fin de lograr los objetivos establecidos y conformar alianzas estratégicas con las diversas instancias de la sociedad civil y organizaciones comunitarias.

Visto así, la práctica de la gerencia se perfila como uno de los aspectos esenciales para lograr del trabajo en equipo porque se trata de canalizar las mejores condiciones para coordinarlo, por ello, se requiere que los directivos desarrollen las competencias gerenciales en procura de favorecer la labor de manera colectiva, interactiva y autónoma en donde todos los autores y actores del accionar laboral entrelacen esfuerzos al plantear acciones orientadas al mejoramiento permanente.

En consecuencia, es preciso que las actividades se realicen en forma coordinada y que los programas se planifiquen en equipo a fin de apuntar hacia un objetivo común y esto se logra en la medida que los directivos desarrollen su práctica a través de las estrategias gerenciales. A partir de lo expuesto, la presente investigación tiene como objetivo general: Determinar las competencias gerenciales desarrolladas por el directivo de la

Gobernación del estado Trujillo, la cual fue de tipo descriptivo con diseño de campo y se estructura de la manera siguiente:

Capítulo I, titulado El Problema, conformado por el planteamiento y formulación del problema, objetivos de la investigación: general y específicos; así como la justificación y delimitación.

Capítulo II, está relacionado con el Marco Teórico, el cual contiene los antecedentes de la investigación, bases teóricas y operacionalización de variables e indicadores.

Capítulo III, llamado Marco metodológico, se presenta el tipo y diseño de investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, a su vez referencia tanto la validez como la confiabilidad, técnicas de análisis de la información y el procedimiento de la investigación.

Capítulo IV, denominado Resultados del estudio, se presentan los resultados del estudio a partir del análisis estadístico presentado a fin de determinar los puntos coincidentes y divergentes entre la realidad estudiada y los basamentos teóricos que sustentan la investigación.

Capítulo V, presenta tanto las Conclusiones como las Recomendaciones.

Finalmente se hace alusión a las referencias bibliográficas y los anexos que sustentan el estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Los cambios en el entorno de las organizaciones obligan a sus directivos a adoptar roles exigentes para hacerlas más eficientes; en este sentido, la gerencia centra su atención hacia sucesos tanto en el contexto interno como externo con la finalidad de ser más competitivas. Bajo esta perspectiva, las organizaciones experimentan transformaciones continuas que acentúan la importancia de la búsqueda de la eficiencia, capaz de dar respuestas a las demandas del entorno social.

A partir de lo expuesto, cobra relevancia las competencias gerenciales del directivo, las cuales son las herramientas impulsadoras encargadas de orientar los procesos de gestión, hacia una práctica laboral efectiva, en procura de obtener mayor productividad, para lo cual es indispensable, el desarrollo del talento humano del personal de la organización. En efecto, garantizan el cumplimiento de las funciones, tal y como han sido previstas minimizando los conflictos, a partir de valores como la responsabilidad, respeto, autonomía y compromiso.

En Venezuela se experimentan transformaciones en los diferentes contextos como el social, político, económico, cultural y empresarial, por tanto, las competencias gerenciales permiten redefinir y promover la participación de los sujetos sociales inmersos en la organización para lograr mayores niveles de eficiencia. Este planteamiento establece un contexto de acción desarrollado por quien administra la dirección de cada institución, en su condición de máxima autoridad ha de convertirse en gestor de la participación activa, solidaria y en consenso.

De esta manera, las organizaciones para dar respuesta a las transformaciones suscitadas por la sociedad requieren adecuar las acciones y procesos en donde los sujetos asuman el compromiso desde la función

desempeñada. Como lo señala Berríos (2014, p.5), en el contexto organizacional es necesario adecuar las competencias gerenciales en función de ejercer de manera integral un proceso de adiestramiento sistemático que permita adquirir niveles de experticia y humanización en las funciones de la gestión”, por tanto, mediante su desarrollo se propicia la capacidad de trabajar con el personal de la organización, así como alcanzar la cooperación, crear un ambiente en el cual todos se sienten seguros al expresar sus opiniones.

Entonces, constituyen la capacidad del directivo para trabajar de manera efectiva como integrante de un equipo y lograr la cooperación del personal a partir de un considerable grado de conocimientos, habilidades y destrezas para dirigir la organización hacia metas de maximización en los objetivos previamente planificados, los cuales dependen en gran medida de la capacidad administrativa y gerencial de estos funcionarios

En consecuencia, el directivo al desarrollar las competencias gerenciales, exige para la solución de problemas integrar el tiempo y las circunstancias, por tanto, no sólo a partir de políticas, planes, programas, procedimientos sino han de regirse por valores, premisas, principios que guían su accionar desde una perspectiva humanista; por ello, Chiavenato (2006, p.494), expone que “los más recientes enfoques administrativos destacan que las personas hacen las diferencias en las organizaciones”.

De esta manera, las competencias gerenciales se consideran un elemento del proceso administrativo responsable de coordinar el talento humano en las organizaciones. Para Alles (2008, p.12), son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria”. De acuerdo con lo expuesto, se consideran los comportamientos observables relacionados con la efectividad del desempeño en el mundo laboral, es decir, permiten al directivo actuar de manera adecuada en el cumplimiento de las políticas públicas.

Sin embargo, Ramírez (2017), señala que la gerencia debe trascender hacia un proceso reflexivo que permita el camino a la transformación de un gerente que transite hacia nuevas formas de ser, conocer, concebir y practicar la gerencia con sentido humano, haciendo énfasis en la conciencia del gerente de su propio desempeño y la realidad contexto; lo cual denota los aspectos ontológicos y axiológicos inherentes al rol de gerente, por ello, para lograrlo, es necesario aprender a ser gerente a fin de representar correctamente el cargo al que fue designado.

Como se evidencia en el precitado estudio, las competencias gerenciales deben contemplar el manejo de los sistemas de información científica en la divulgación del conocimiento para responder a las exigencias de la sociedad con miras a propiciar los mecanismos de participación, con un protagonismo de base diversa, en función del conocimiento. Por consiguiente, las competencias gerenciales se encaminan a lograr de forma creativa, sistémica, humanista, la aplicación del proceso administrativo para lograr la combinación armónica de los recursos humanos y materiales disponibles en la institución.

En vista de ello, las competencias gerenciales: técnicas, humanas, personales son importantes para gestionar las organizaciones, pues como lo expone Pérez (2012, p.19) “el directivo junto con su personal, ha de implantar una visión única, práctica, compartida, acorde con los lineamientos oficiales y de la comunidad”. También, Wolf citado en Maldonado (2006, p.40), considera “la competencia es una abstracción y no algo que se pueda observar directamente”, se localiza en lo profundo de la personalidad, se materializa en el comportamiento y se exhibe mediante el desempeño.

De igual manera, Flores y Marval (2008), expresan que la acción directiva se debate entre el mecanicismo que la ha caracterizado y la exigencia de una administración alternativa, por ello, se trata de desarrollar competencias articuladas a los saberes, vistas como una intención que constituye una disposición para lograr cambios y desempeños exitosos. En vista de lo

expresado, Ortiz (2009, p.13), destaca que en el planteamiento estratégico de toda organización se requiere de habilidades para avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria, además ha de ser capaz de transmitir valores, misión, visión, objetivos, estrategias, formas de estructura organizacional para el proceso creativo, construcción comunicativa y el trabajo en equipo.

Bajo esta panorámica, no basta con ejercer el cargo, es indispensable que los directivos sean capaces de promover el trabajo en equipo, el compromiso del personal porque el directivo ha de organizar el trabajo que efectúa, así desarrollar una sólida estructura, delegar responsabilidades con la correspondiente autoridad, establecer fluidas relaciones, facilitando la obtención del objetivo de la organización. En efecto, el directivo se visualiza desde una perspectiva de gestión participativa por cuanto reúne las condiciones necesarias para asumir tal posición, lograr del personal, un trabajo en equipo acorde con los requerimientos establecidos.

Entonces, las organizaciones tanto públicas como privadas necesitan de directivos capaces de desarrollar roles proactivos y ello se logra por medio de las competencias gerenciales a fin de invitar al personal a participar en un ambiente que estimula el compromiso, la participación en los distintos niveles de trabajo, favorecedor del crecimiento para el aprendizaje, por tanto, las competencias gerenciales contribuyen al cumplimiento de las funciones de la gestión, dotando del personal más competente, por cuanto, los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos porque facilitan la adaptación y renovación continua hacia el trabajo en equipo.

No obstante, numerosos esfuerzos se han hecho para minimizar situaciones que afecten tanto las competencias gerenciales a nivel organizacional. Particularmente el estudio de Ascanio y González (2011), revela como los directores de las escuelas del Estado Yaracuy, en su mayoría se ocupan del cumplimiento del trabajo administrativo, de una programación conducida en forma vertical y aislada sin abrir espacios para el

trabajo en equipo, las innovaciones, el desarrollo humano, la realidad indica debilidades en su gestión, lo cual dificulta el trabajo en equipo.

Por otra parte, la importancia de desarrollar competencias en los gerentes es también advertida por Madrigal (2009, p.2), el cual destaca “el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo” pero en la práctica no es así, por ello, es necesario que todos aquellos empresarios, gerentes y directores se avoquen en desarrollar las competencias que potencialmente les permitirán liderar con éxito y propiciar relaciones interpersonales que propendan hacia el trabajo en equipo. Además, se evidencia que las empresas pierden buenos empleados debido a jefes de primera línea que no muestran respeto y preocupación por su equipo.

De la misma manera, expresa Daft (2013, p.11), que “las habilidades humanas son cada vez más importantes para los gerentes en todos los niveles, las cuales son esenciales para los administradores que trabajan directamente con los empleados de forma diaria”. El llevar a la práctica las competencias gerenciales favorece el desarrollo de las relaciones humanas, el cumplimiento de las tareas conforme a lo planificado y el asumir con responsabilidad el liderazgo y supervisión dentro de las organizaciones; por tanto, pavimentará el camino para una gerencia con equilibrio en cuanto a las aristas de las habilidades conceptuales, técnicas y humanas, lo que determinará el éxito de la empresa.

La situación antes mencionada pareciera presentarse en organizaciones del Estado Trujillo, pues como lo señala Rodríguez (2013, p.21), algunos directivos asumen el cargo sin un compromiso para formular, con el personal, la visión y misión institucional; además se indica que los procesos de gestión se desarrollan de manera autocrática para asegurar su autonomía en la institución; por lo cual el personal pierde el entusiasmo por la investigación de los procesos a través del trabajo en equipo. A lo anterior se le suman

debilidades en sus capacidades para crear, generar ideas, así como confiar y estar dispuestos a asumir las innovaciones que en materia educativa se promuevan.

Además, Rosales (2015), plantea que en la realidad organizacional es posible la presencia de debilidades en cuanto a los procesos de trabajo en equipo porque generalmente el directivo se dedica a transmitir circulares, reglamentos, entregar recaudos; aunado a lo expuesto, desatiende el acompañamiento de la gestión y practica estilos de gestión rígidos y tradicionalistas.

Específicamente, la problemática planteada se aprecia desde la Gobernación del estado Trujillo, pues a través entrevistas informales con funcionarios y directivos se evidencia la posible presencia de elementos obstaculizadores del proceso gerencial porque muestran una actitud apática, desinterés, lo cual ocasiona debilidades en su funcionamiento normal, además se percibe inadecuada comunicación entre directivos y funcionarios, lo cual no le permite asumir un compromiso hacia el cumplimiento de tareas encomendadas.

Al realizar observaciones en el contexto, se aprecia que los directivos moderadamente incentivan al personal a cumplir con las funciones asignadas; además priva un trato autocrático caracterizado por el escaso consenso al momento de planificar, ejecutar y evaluar el trabajo con un flujo comunicacional descendente; pues sólo se encarga de transmitir información y lineamientos sin escuchar opiniones para mejorar las labores encomendadas.

También, es posible que el desarrollo del trabajo en equipo de los funcionarios de la Gobernación del estado Trujillo esté caracterizado por carecer de una cultura, esto es posible que se deba por no asumir sus responsabilidades, además, se aprecia una orientación individual que dificulta la colaboración; por ello, si estas características están presentes resulta sintomático que los integrantes lleguen tarde y se ausenten sin

justificativo. También, se perciben quejas constantes, alejamientos, deseos de algunos miembros de lograr el dominio, no se respetan las fechas, se entra en discusiones que no son asuntos a tratar, se falla en la concentración, el logro de las metas con la respectiva pérdida de tiempo.

Esta situación a futuro conllevaría a un deterioro del manejo acorde a los procesos de trabajo directivo en función de sus competencias y trabajo en equipo del personal; por otro lado, se pudiesen presentar obstáculos, barreras generadoras de apatía hacia el trabajo, escasa participación, y compromiso, lo cual limitará el cumplimiento de las metas trazadas. Las consecuencias de continuar esta situación se podrían observar en el desarrollo de un trabajo directivo sin las competencias técnicas, humanas y personales necesarias para desarrollar un trabajo en equipo activo, dando lugar al ejercicio de un ambiente laboral rígido, centrado en el desarrollo de una planificación aislada entre directivos y funcionarios.

Formulación del problema

A fin de hacer frente a esta problemática y en aras del fortalecimiento de las competencias gerenciales y el trabajo en equipo surge la inquietud de profundizar a través de la siguiente interrogante:

¿Cuáles competencias gerenciales son desarrolladas por los directivos de la Gobernación del estado Trujillo?

Sistematización del problema

¿Cuáles competencias técnicas son desarrolladas por los directivos de la Gobernación del estado Trujillo?

¿Qué competencias humanas son desarrolladas por los directivos de la Gobernación del estado Trujillo?

¿Cuáles competencias conceptuales son desarrolladas por los directivos de la Gobernación del estado Trujillo?

¿Qué lineamientos teóricos permitirán el fortalecimiento de las competencias gerenciales de los directivos de la Gobernación del estado Trujillo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar las competencias gerenciales desarrolladas por los directivos de la Gobernación del estado Trujillo.

Objetivo específicos

Identificar las competencias técnicas desarrolladas por los directivos de la Gobernación del estado Trujillo.

Describir las competencias humanas desarrolladas por los directivos de la Gobernación del estado Trujillo.

Caracterizar las competencias conceptuales desarrolladas por los directivos de la Gobernación del estado Trujillo.

Elaborar lineamientos teóricos para el fortalecimiento de las competencias gerenciales de los directivos de la Gobernación del estado Trujillo.

Justificación de la Investigación

Las organizaciones permiten satisfacer las necesidades sociales de las personas, las cuales surgen al existir necesidades humanas que se convierten en una meta, para alcanzar un beneficio mayor en una comunidad, grupo social determinado, con lo cual esta unidad social se unifican en un mismo sentido, dándole un nombre, identidad, proceso para satisfacerla, una dirección y normas que les permitan alcanzar su fin.

En vista de ello, se hace necesario que el personal directivo desarrolle competencias gerenciales generadoras del trabajo en equipo, en función de

administrar efectivamente los recursos tecnológicos, materiales y humanos mediante la planificación, organización, la dirección y el control del proceso a fin de lograr la transformación de las estructuras. Por lo expuesto, se presenta la siguiente investigación cuya intención se orienta a determinar las competencias gerenciales desarrolladas por los directivos en la Gobernación del estado Trujillo, por lo cual se justifica desde diversas instancias que se describen seguidamente.

Desde el punto de vista social al permitir estudiar las competencias gerenciales de los directivos que laboran en la Gobernación del estado Trujillo con el fin de lograr la resolución de los problemas planteados. Asimismo, el estudio permitirá proponer aportes significativos para efecto de un mejor desempeño del personal directivo y contar con personal motivado para sumarse a uno o más proyectos conjuntos es imprescindible para alcanzar las metas previamente establecidas.

Desde el punto de vista teórico, el estudio se justifica al proporcionar un análisis de diversas posiciones en cuanto a los enfoques teóricos sobre las competencias gerenciales de los directivos a fin de constituir un elemento de consulta para otros investigadores, orientados al análisis de la variable en estudio. Unido a ello, permite describir los tipos de las competencias directivas para establecer puntos de convergencia y discrepancia en los contenidos estudiados en función de generar sentido de pertenencia, trabajo en equipo, mediación, resolución de conflictos, así como la delegación de tareas.

En la práctica, se justifica la investigación al formular lineamientos teóricos dirigidos al fortalecimiento de las competencias gerenciales de los directivos de la Gobernación del estado Trujillo con lo cual se espera que los miembros lleguen a conocer sus capacidades, limitaciones, forma de pensar y de enfrentar diferentes situaciones; asimismo, sentar las bases para la convivencia, comprensión, tolerancia, respeto por el otro, aprovechamiento grupal de ideas que individualmente quizás no rendirían de la misma manera.

Finalmente en lo metodológico, se justifica, por cuanto se suscribe dentro de la investigación descriptiva con diseño de campo para la caracterización de la variable objeto de estudio, lo cual permitirá la visualización de la problemática en el contexto situacional; asimismo por la elaboración de un instrumento para la recolección de datos que al ser validado y lograda la confiabilidad podrá ser utilizados en otras investigaciones que aborden esta temática importante dentro del mundo organizacional y empresarial.

Delimitación de la Investigación

El estudio sobre la variable competencias gerenciales de los directivos se desarrolla bajo lineamientos de la Universidad de los Andes en la Especialización de Derecho Mercantil, Mención Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial. Desde el ámbito espacial, la investigación se ejecutó en la Gobernación del estado Trujillo en un lapso desde marzo de 2021 a abril 2022.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo corresponde al marco teórico que sustenta la investigación, por ello Hernández, Fernández y Baptista (2010), expresa que las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, las categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema o problemas que son motivo de estudio e investigación, por tanto, se elabora a partir de un cuerpo teórico más amplio o directamente a partir de una teoría.

En consecuencia, la elaboración del presente capítulo toma en consideración aspectos referidos a la conceptualización del tema en estudio, tomando en cuenta los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, referencias bibliográficas y la operacionalización de las variables.

Antecedentes de la Investigación

En primer lugar, Ramírez (2017), realizó un “Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano”, el cual destaca que la sociedad requiere de gerentes competentes que sean promotores del progreso económico y social de las naciones; por ello, se planteó como objetivo diseñar un modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.

El fundamento teórico se realizó desde la epistemología de la Administración y las competencias gerenciales. La investigación tuvo un carácter cualitativo, documental-bibliográfico y de campo. El nivel de la investigación fue descriptivo porque a través de una aproximación teórica se describen las competencias gerenciales empleadas en la cotidianidad de la toma de decisiones del empresario venezolano.

Las evidencias fenomenológicas se analizaron por medio de la hermenéutica para la comprensión e interpretación de la realidad del gerente venezolano y su contexto para ello, se solicitó la colaboración de siete (07) informantes clave compuesto por gerentes, asesores y académicos pertenecientes a empresas e instituciones académicas públicas y privadas del país, los cuales respondieron a una entrevista semiestructura a profundidad y la técnica para el análisis de la información estuvo dada por el análisis de contenido, en el cual surgieron categorías que fueron interpretadas, contrastadas y fundamentadas en función de consolidar el colofón científico que consiste en la teorización del objeto de estudio.

El trabajo reflexiona acerca de la necesidad de fomentar en las empresas venezolanas un estilo gerencial basado en el ser y saber ser del gerente haciendo gerencia, mediante un proceso reflexivo que permita el camino a la transformación de un gerente que transite hacia nuevas formas de ser, conocer, concebir y practicar la gerencia con sentido humano, haciendo énfasis en la conciencia del gerente de su propio desempeño y de la realidad; lo cual denota los aspectos ontológicos y axiológicos inherentes al rol de gerente; para lograrlo, en el plano representativo es necesario aprender a ser gerente a fin de representar correctamente el cargo al que fue designado.

De la misma manera, Del Canto, E (2014), llevó a cabo su tesis doctoral, titulada “Un estudio de la gestión del capital humano que labora en los gobiernos locales del estado Carabobo, bajo un enfoque de las competencias en el contexto de la sociedad del conocimiento”. La investigación tuvo como objetivo presentar un modelo de gestión del capital humano que labora en los gobiernos locales, bajo el enfoque de las competencias en el contexto de la sociedad del conocimiento.

Los fundamentos teóricos y filosóficos parten de tres ejes temáticos: capital humano, competencias y sociedad del conocimiento para desarrollar los elementos del modelo. La herramienta metodológica para el diagnóstico

de la realidad se basa en un enfoque holístico (cuali-cuantitativo) con complementariedad de métodos y técnicas, que fueron trianguladas, tomando los datos de informantes claves de los gobiernos locales de los municipios Los Guayos, Naguanagua y San Diego del Estado Carabobo.

Las reflexiones finales se orientan a entender la importancia de las competencias soportadas en los procesos de administración eficiente del capital humano para su mejoramiento y desarrollo con un alto contenido ético, donde la gerencia estratégica debe estar articulada con el área de gestión humana y basada en el monitoreo constante del entorno, que involucre directamente mejoramiento y desarrollo de su capital humano.

Lo anterior implica que la gerencia debe saber utilizar y gestionar el talento humano, ese conocimiento que se requiere para ser altamente competitivo, asegurarse que esté disponible en el sitio donde más lo requiera la empresa y le sea útil en la toma de decisiones asertivas, aprovechando el poder creador e intelectual de sus miembros, lo cual a su vez le permitirá al individuo desarrollar sus competencias para mejorar el desempeño de sus actividades.

La relación con la investigación radica en el aporte teórico referente al modelo de gestión basado en competencias en donde la gestión del conocimiento es una capacidad del ser humano que es valorada en las organizaciones del sector público y privado, donde se requiere de la gestión del conocimiento para enfrentar los diversos retos de las comunidades.

Además, Sánchez (2014), en su trabajo denominado “Competencias del personal directivo para la gestión administrativa de las escuelas bolivarianas”. El propósito fundamental de esta investigación fue el de analizar las competencias del personal directivo para la gestión administrativa de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Rosario de Perijá. El estudio estuvo fundamentado en los postulados teóricos de Stoner (2004), Leboyer (2002), Arteaga (2006), para la variable Competencias y para la variable gestión administrativa Chiavenato (2006) Stoner (2004), Robbins

(2007) y López (2003). El tipo de investigación fue descriptiva, de campo, con un diseño no experimental, transversal.

La población estuvo conformada por 16 directivos de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Rosario de Perijá seleccionados para el estudio, aplicando como instrumento un cuestionario de 39 preguntas cerradas, con alternativas de respuesta siempre, algunas veces y nunca. Este instrumento se sometió a la validez, mediante el juicio de cuatro (4) expertos en la materia, en el área metodológica y de contenido. La confiabilidad se obtuvo a través del coeficiente Alpha de Cronbach, siendo ésta de 0.94 altamente confiable. Los resultados obtenidos permitieron establecer posteriormente los lineamientos pertinentes en cuanto a las competencias de la gestión administrativa del personal directivo, se concluyó que este personal posee grandes fortalezas y debilidades para ciertas competencias asociadas a su gestión administrativa.

Los resultados derivados del estudio claramente confirman la incidencia positiva o negativa de las competencias del directivo sobre el proceso educativo, en particular en proceso de intercambio participación al trabajo en equipo. De igual manera, el estudio citado sirve de referencia para incluir nuevos indicadores en el estudio de la variable competencias en la muestra objeto de estudio y en función de ellos establecer las convergencias y discrepancias con los resultados arrojados por la investigación citada.

Por otra parte, a nivel metodológico sirve de referencia para la construcción de los instrumentos a ser aplicados en la muestra a ser consultada en el estudio. Unido a ello, se considera relevante, al plantear las debilidades del gestor educativo en el momento de utilizar sus competencias para la integración del personal docente en el cumplimiento de las políticas educativas planteadas a través de las políticas educativas públicas.

Por su parte, Pérez (2013) en su investigación denominada “Competencias gerenciales para optimizar el clima organizacional de la Unidad Educativa Estatal Chirgua del municipio Iribarren del estado Lara”. El

presente trabajo correspondió a una investigación de campo de carácter descriptivo, el cual obedece a la línea de investigación Desarrollo Humano y Gerencia del Cambio en organizaciones educativas, dado que se fundamentó en el factor humano como agente vital para las organizaciones tanto para su funcionamiento, como para su desempeño.

En este sentido, su objetivo estuvo orientado hacia la elaboración de una propuesta de competencias gerenciales para optimizar el clima organizacional en la mencionada institución educativa, la cual se realizó tomando en cuenta a 34 sujetos de estudios conformado por dos (2) directivos, veinte (20) docentes, tres (3) administrativos y nueve (9) obreros a los cuales se les aplicó mediante la técnica de la encuesta, un cuestionario apoyado en una escala Likert.

Después de aplicados y analizados los resultados se concluyó que existe una inestabilidad en cuanto al clima organizacional de la institución, lo cual principalmente viene dado por la existencia de una gerencia con estilo autocrático, por ello, presenta fallas en la implementación tanto de técnicas como de procedimientos que manejen procesos de comunicación, motivación, autoestima personal, entre otros. En vista de ello, se recomendó dirigir la institución con un estilo de gerencia participativa, democrática y estratégica a fin de disminuir las amenazas que pudieran afectar el proceso educativo.

De esta manera, los resultados alcanzados en la investigación se convierten en indicativo de la preocupación a nivel nacional para establecer los factores influyentes en las competencias gerenciales del personal directivo, por cuanto de su gestión depende el cumplimiento de los objetivos establecidos. De igual forma, a nivel metodológico el estudio sirve de referencia para establecer el comportamiento de los indicadores analizados sobre la población de directivos y funcionarios de la Gobernación del estado Trujillo.

Bases Teóricas

Las bases teóricas según Arias (2006, p.106), corresponden al “desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. En función de lo anterior, la estructura de esta investigación hace mención a los apoyos teóricos que la respaldan desde la perspectiva de varios autores.

Competencias gerenciales

Las instituciones, son el contexto en la cual los directivos se desenvuelven, por ello, las organizaciones exitosas logran sus metas, a la vez conforman su misión y visión en beneficio de la sociedad en la cual se encuentran insertas: De allí, que el directivo del siglo XXI afronta retos que le exigen estar a la vanguardia ante la globalización, avances tecnológicos, nuevas ideologías, por ello ha de contar con competencias para vencer los retos del entorno, ya sea éste empresarial, político, económico o social, tanto en la administración pública como privada como en su vida profesional y persona.

La palabra competencia proviene del latín *competentia*, que significa competir, tiene diferentes significados; según la Real Academia Española se refiere a disputa, rivalidad, oposición, contienda entre personas o grupos, pero también significa incumbencia, pericia, aptitud, idoneidad, capacidad para hacer algo o intervenir en un determinado asunto. En el estudio se refiere al significado de pericia, capacidad que nace en el campo de la formación profesional y se traslada a todos los ámbitos.

En la misma línea de ideas, Boyatzis citado por Alles (2008, p.23), indica las competencias son características fundamentales de una persona, las cuales se expresan como habilidades, rasgos, destrezas, auto concepto o función social; así como un conjunto de conocimientos usados por una persona. Por otra parte, Alles (2008), considera que son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus

responsabilidades de manera eficaz. De acuerdo con lo expuesto, se consideran como los comportamientos observables relacionados con la efectividad del desempeño en el mundo laboral, para actuar eficientemente.

Igualmente, Alles (2008), argumenta que las competencias implican estar dotado de amplios conocimientos en los temas del área bajo responsabilidad, así como comprender la esencia de los aspectos complejos y trabajar a nivel inter e intra funcional; además, poseer capacidad de discernimiento y compartir el conocimiento profesional basándose en los hechos y en la razón, su aparición y permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos, razones por las cuales, vale la pena considerar que las personas producen desempeños cualificados si saben cómo y si pueden estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones.

Por otra parte, Gallart y Jacinto (2006, p.12), definen la competencia como el conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo, configurando una disociación entre competencia, acción, con una exigencia de determinado conocimiento orientador de esta acción. También, Pujol (2006, p.34), argumenta que es la capacidad para realizar una actividad, aplicar de manera integral, los conocimientos, destrezas, actitudes requeridos en una determinada gama de funciones, en situaciones, contextos definidos.

Por su parte, Ascanio y Gonzáles (2011), señala que las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones, duran por un largo período de tiempo. Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer, lo cual implica el querer que represente los factores emocionales y motivacionales; el poder hacer los factores situacionales y de estructura de la organización. El término competencia es uno más de los conceptos producto de la sociedad de la información; ante los nuevos requerimientos se ha modificado la forma de detectar las condiciones

presentadas por las personas para optar a una ocupación laboral, académica, entre otras.

En el contexto organizacional, las competencias pueden definirse como la capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a las funciones laborales que corresponde a esta profesión y enmarcarlas dentro de las políticas emanadas por las autoridades en esta materia, estos recursos cognitivos son conocimientos, habilidades, actitudes, las cuales son puestas en funcionamiento en situaciones únicas. Las operaciones mentales producidas permiten actuar en esa situación y adaptarse a ella.

Específicamente, en el personal directivo, le permiten el desarrollo de la cooperación en grupos heterogéneos, fomentar la participación, trabajo en equipo, compartir la gestión, hacer frente a los conflictos, implicar a la comunidad educativa, desarrollar la competencia tecnológica como recurso, también afianzar la transmisión de valores, organizar su propia formación, crecimiento profesional. Todas ellas destacan por ser perfectamente aplicables en la formación de las competencias como son técnicas, humanas, personales como parte de las competencias directivas descritas en el apartado siguiente.

Las actividades de gestión en todas las instituciones se sustentan en establecer políticas dirigidas hacia el logro de un ambiente adecuado en donde el personal pueda llevar a cabo funciones capaces de permitir alcanzar los objetivos, así como su realización personal. En consecuencia, actualmente, las organizaciones se enfrentan a cambios políticos, técnicos y sociales a los cuales tienen que hacer frente para satisfacer las exigencias de las transformaciones derivadas de los avances en las ciencias sociales.

Asimismo, Álvarez (2006, p.33), plantea que el personal directivo ha de demostrar un conjunto de habilidades, destrezas referidas a la autonomía, criterios propios de desarrollo de su trabajo adquiridos por su experiencia e itinerario formativo personal. Por su parte, Hellriegel (2007, p.5) afirma que son “Un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como

actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores en diversas organizaciones”.

Unido a lo anterior, el desarrollo del talento humano se considera una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos de las transformaciones, impulsar las competencias individuales al nivel de la excelencia, garantizar el desarrollo del potencial del personal de la organización; por tanto, ejecutar la gestión requiere de competencias para el desempeño de los compromisos que tiene el directivo.

Por su parte, Matos y Caridad (2009, p.4), refieren que las competencias directivas se reflejan en comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, las cuales las convierte en más eficaces en el desempeño de su cargo, por ello son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación, ellos aplican de manera integral sus aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Además Chiavenato (2006, p.203), argumenta, el papel de los líderes en la institución es fundamental para incentivar competencias que sean estratégicas para las personas y la organización, dependen del aprendizaje, no son innatas, por ello construirlas requiere fomentar el conocimiento, habilidades, capacidades de las personas, crear una cultura de aprendizaje mediante las siguientes acciones:

- a) Seleccionar candidatos que tengan gran potencial para aprender, lo cual requiere estudios previos y experiencia sobre las mejores prácticas de las organizaciones.
- b) Promover la rotación de puestos en cada área para que las personas puedan aprender a ejecutar diferentes tareas.
- c) Admitir y ascender a personas que tengan gran capacidad para aprender.
- d) Sustituir a las personas que no aprenden.
- e) Ayudar a elaborar programas de capacitación y desarrollo para incentivar el aprendizaje.

Por consiguiente, el directivo en su desempeño diario ha de adquirir competencias centradas en ayudar a desenvolverse ante determinadas tareas, actividades, exigencias profesionales referidas al ejercicio de la dirección; por ello, toda competencia directiva incluye diversos tipos que contiene el ser, saber hacer y conocer en el cumplimiento de las actividades planificadas con miras a lograr los objetivos organizacionales.

Tipos de Competencias

Uno de los temas de gestión más debatido en las últimas décadas, es el enfoque de administración por competencias, representa una preocupación por conocer cuáles son las que se deben poseer para administrar exitosamente una organización. En consecuencia, un descubrimiento importante es que, estas cualidades van más allá de los conocimientos técnicos especializados para adentrarse en motivaciones, rasgos de carácter, conceptos de sí mismo, actitudes, valores, destrezas, capacidades cognoscitivas, de desempeño, entre otras.

De acuerdo con Matos y Caridad (2009, p.9), se consideran “Los conocimientos, habilidades, destrezas, así como actitudes básicas en el individuo, de cuyo desarrollo generalmente, se ocupan los procesos de formación en la sociedad, los cuales resultan preparatorias para su evolución profesional y un desempeño eficaz”. Debido a que la labor directiva es compleja sus gestores necesitan contar con ciertas habilidades para desempeñar eficazmente las actividades asociadas a su cargo.

En este sentido, Bateman (2004, p.33), sostiene que son capacidades específicas resultantes del conocimiento, información, práctica y aptitud, por ello, los líderes han de contar con tres competencias esenciales como son técnicas, humanas, conceptuales, las cuales varían según el área ocupada.

Además, las competencias representan comportamientos observables, habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad, definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una

ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico centrado en hacer referencia al saber hacer, consiste en el desarrollo de equipos de trabajo, delegar responsabilidades, autoridad en función de crear sentido de compromiso personal, participar, hacer contribuciones importantes, ser creativos e innovadores, asumir riesgos, fomentar el trabajo en equipo. Para profundizar en la temática, en el apartado siguiente se presenta la clasificación de las competencias directivas, como son técnicas, humanas, conceptuales.

Competencias Técnicas

Las competencias técnicas comprenden conocimientos, destrezas, así como la experiencia en ciertos campos especializados, entre ellos la educación, plantean que un trabajador ha de contar con los antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades y la capacidad de apreciación de las actividades desempeñadas por el personal que conforma la organización. Unido a ello, constituyen el proceso administrativo centrado en determinar lo que se va hacer en el futuro.

Según Sánchez (2007, p.85), en “determinar las metas, objetivos, políticas y procedimientos, y otros planes necesarios para lograr el propósito de la organización”. Asimismo, Robbins y Judge (2013), la definen de la forma siguiente:

Incluyen la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados. Cuando pensamos en las destrezas que poseen los profesionales como ingenieros civiles o cirujanos dentistas, a menudo nos concentramos en las habilidades técnicas que han adquirido mediante una educación formal extensa. Desde luego, los profesionales no tienen el monopolio de la pericia técnica, y no todo se aprende en las escuelas o con programas formales de capacitación. Cualquier trabajo requiere conocimientos especializados, y muchos individuos desarrollan en el trabajo su habilidad técnica (p.8).

Visto así, las competencias técnicas hacen referencia a conocimientos especializados, en particular a la formación académica, experiencia, junto a la capacidad de analizar problemas mediante el uso de herramientas propias los procesos de gestión institucional bajo los proyectos educativos, lo cual requiere contar con directivos capaces de orientar sus conocimientos a la aplicación de herramientas prácticas que le permitan el logro de las metas de la institución, centrados en el análisis de las actividades consecutivas, frente a situaciones reales donde la gestión es una ciencia, con parámetros en la aplicación de los conocimientos y el manejo de las actividades que se pueden realizar para alcanzar los objetivos de la institución.

También es importante destacar lo expresado por Chiavenato (2006, p.147), en cuanto a que “la gestión sugiere, tanto la posesión del conocimiento como la capacidad para actuar adecuadamente, es decir, desarrollar las competencias, el director debe tener acceso a los conocimientos y tener la oportunidad de practicar las destrezas”. Sin embargo, cuando se ocupan puestos de dirección, como el caso del gestor educativo, para ser operativo tiene que ser eficaz en todas las áreas de los valores competitivos, es decir, suficiente, el conocimiento, por el contrario, debe ser capaz de actuar. Para avanzar en la temática en el punto siguiente se incluyen las competencias técnicas de gestión de recursos e innovación.

Gestión de recursos

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener, coordinar a las personas de una institución, para conseguir las metas establecidas. En todo este proceso es fundamental cuidar las relaciones humanas, porque representa el proceso que requiere un objetivo coherente con las políticas educativas, donde cada área ha de mantener activos los aportes del personal docentes, administrativo, obrero, padres, representantes. De esta manera, Cardona y Chinchilla (2009), plantean que se necesita la adecuada gestión de los recursos, debido a que:

Las organizaciones que cuentan con una serie de recursos, pueden lograr los objetivos planteados, utilizan diversos tipos: materiales, equipamientos, edificios, tiempo, dinero, recursos humanos, personal, directivos, orientadores, sistemas y procedimientos organizativos, en la búsqueda de mejorar la adecuación en los recursos humanos y materiales (p.170).

Sobre la cita anterior, la gestión de los recursos humanos se encarga de coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello, es importante cuidar las relaciones humanas porque se requiere un objetivo coherente con las políticas de la organización en donde cada área ha de mantener el activo más valioso de cualquier organización como lo son las personas. Asimismo, la gestión de las personas contratadas por una organización implica el empleo de las personas, el diseño y desarrollo de los recursos relacionados y lo más importante, la utilización y la compensación a sus servicios para optimizar la rentabilidad del negocio a través de desempeño de los empleados.

De esta manera, no sólo se divide el trabajo, además buscará integrar a las personas en un todo, mediante el diseño de una estructura de trabajo en equipo, así lograr solucionar el dilema entre diferenciación e integración, cuanto más dividido esté el trabajo entre personas, más difícil es constituirlo todo, por tanto la delegación de responsabilidades por equipos garantiza el cumplimiento de las metas educativas.

Bajo este señalamiento, la gestión de recursos humanos según Medina (2009, p.2), “incluye los procesos requeridos para hacer el uso efectivo de las personas involucradas en el proyecto. Comprenden el equipo de trabajo y los integrantes de la organización”; por ello, la riqueza mayor de una institución la constituye el conjunto de personas que la conforman y la forma de trabajar; asimismo, la implicación, participación de su personal, la forma en que se designan responsabilidades, mecanismos a utilizar en la

planificación y control del trabajo son elementos de importancia y cuidado con atención preferente.

En definitiva, la gestión de recursos como parte de las competencias técnicas del personal directivo con el fin de superar los obstáculos para el logro de las metas establecidas en donde la autogestión en los distintos niveles de la organización es fundamental para impulsar niveles más altos de autonomía en los colectivos escolares y generar el trabajo de equipo para cumplir las funciones asignadas en función de potenciar el uso eficiente de los mismos.

Innovación

Expresa, Carbonell, citado por Rimari (2013, p.5), es el ingreso de algo nuevo, dentro de una realidad preexistente, cuanto la extracción o emergencia de algo, que resulta nuevo, del interior de una realidad preexistente. En suma, la innovación es una realización motivada desde fuera o dentro de la organización a que tiene la intención de cambio, transformación o mejora de la realidad existente en la cual la actividad creativa entra en juego, también, se relaciona con la capacidad de estar abierto, inmerso en los cambios que se suceden a velocidad para orientar, estimular al personal en una organización. Es así como se puede conceptualizar la competencia de innovación según Carbonell, citado por Rimari (2013), como:

Un conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes. La innovación no es una actividad puntual sino un proceso, un largo viaje o trayecto que se detiene a contemplar la vida en las aulas, la organización de los centros, la dinámica de la comunidad educativa y la cultura profesional del profesorado (p.5).

Al interpretar este planteamiento, su propósito es alterar la realidad vigente, modificar concepciones, actitudes, alterar métodos e intervenciones

y mejorar a través de la transformación según los procesos establecidos. La innovación va asociada al cambio, tiene un componente explícito, ideológico, cognitivo, ético y afectivo porque apela a la subjetividad del sujeto y al desarrollo de su individualidad, así como a las relaciones teoría práctica inherente al proceso organizacional.

En este sentido, están destinadas a fortalecer la capacidad de comunicarse con el otro; ejercer la tolerancia, convivencia entre los diferentes miembros que conforman la organización, por ello, Rimari (2013, p.7), sostiene que el principal objetivo de los procesos de innovación es mejorar la calidad de los procesos, pero también pretende:

- a) Promover actitudes positivas en toda la comunidad en función de un comportamiento permanente, abierto a la necesidad del cambio.

- b) Crear espacios para identificar, valorar, sistematizar, normalizar, aplicar las experiencias novedosas capaces de contribuir a la solución de problemas incidentes sobre la calidad.

- c) Animar el desarrollo de propuestas válidas que respondan a la realidad del país, orientadas a rescatar la creatividad, riqueza humana, recursos naturales, culturales propios del medio.

- d) Promover transformaciones flexibles, creativas, participativas, acordes con las necesidades de los sujetos y de su comunidad, procurar una educación de calidad y de aprendizajes significativos.

- e) Implementar la aplicación de teorías, procesos, métodos, técnicas administrativas reconocidamente válidas, congruentes con las necesidades de la institución y la comunidad en procura de buscar una mejor calidad del servicio prestado.

- f) Estimular la investigación como un elemento cotidiano determinante de la formación profesional continua del personal a partir de su propia práctica.

- g) Recuperar experiencias del personal directivo, asesor y supervisor.

- h) Compartir y transferir a otras organizaciones las experiencias innovadoras para ampliar y generalizar la experiencia.

i) Crear condiciones permanentes para que las experiencias innovadoras se conviertan en una práctica institucionalizada, es decir, en cultural organizacional.

Por tanto, la innovación como un indicador de las competencias técnicas del personal directivo se orienta a lograr cambios dotados de sentido, compartidos por aquellos que han de llevarlos a cabo; es decir, han de responder a sus preocupaciones, necesidades, la apropiación y significación del cambio será más factible cuanto mayor sea el grado de participación de los directamente involucrados.

Competencias humanas

La gestión organizacional espera que directivos y el personal incorporen sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en las organizaciones con lo cual se pretende descubrir las habilidades propiciadoras del logro exitoso de los objetivos organizacionales. Al respecto, Albers (2008, p.25) señala que las habilidades de los directivos no pueden considerarse universales y absolutas, muchas pueden aplicarse o no, de acuerdo a determinadas circunstancias, por ello, a juicio de Robbins y Judge (2013), las competencias humanas pueden conceptualizarse de la forma siguiente:

Lo que sirve para entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto en grupo como a nivel individual, es lo que define las habilidades humanas. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero quizá. No sepan escuchar, sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o bien, tengan dificultades para manejar conflictos. Como los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben contar con buenas habilidades humanas. (p.8).

Al interpretar la cita anterior, se puede señalar las competencias humanas son aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva propiamente dicha; referidas a la

capacidad para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, entenderlas, motivarla. En el contexto organizacional pueden ser conocidas como la capacidad de sensibilidad del directivo para trabajar de manera efectiva en su condición de integrante de un equipo y lograr el compromiso, cooperación e interacción necesaria dentro del mismo.

De acuerdo con García (2009, p.67), las habilidades humanas resultan una dimensión significativa porque incluye aquellas actitudes manifestadas por los directivos hacia el personal de la organización, por ello, su comportamiento es uno de los principales determinantes de la satisfacción del personal. Para el autor citado, el personal directivo ha de estar consciente que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano.

Por tal motivo debe ser concebido como un individuo con experiencias propias, con aspiraciones diferentes a los demás, lo cual conllevará a los directivos a hacer uso de sus habilidades humanas para propiciar estímulos, motivaciones, comprensión; todo ello permite que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y de progreso.

De igual manera, el directivo por ser uno de los principales protagonistas del escenario, requiere adaptarse según surgen nuevas visiones filosóficas, teóricas, tendencias tecnológicas, necesidades educativas. García (2009, p.69), considera que el directivo con sus habilidades humanas conlleva a tres roles de ejecución, los cuales están interrelacionados entre sí, por ello se habla de:

- a) Crear y mantener una visión precisa del propósito personal y organizacional.
- b) Dirigir el aprendizaje.
- c) Plasmar los valores fundamentales de la institución y los principios de profesionalismo.

En el contexto organizacional, las competencias humanas del personal directivo propician la capacidad para trabajar con personas, el esfuerzo compartido; así como el desarrollo del ambiente adecuado. Es la sensibilidad

y capacidad del gestor para trabajar como miembro de equipo al lograr la cooperación entre los miembros que la conforman. A través de ellas, se busca replantear las funciones a cumplir pero a la vez la revisión de las políticas, sistemas, procesos de formación, desarrollo profesional con el fin de contribuir a partir de su experiencia cotidiana, a la creación de un conocimiento social organizativo.

En definitiva, este grupo de competencias estudia el entorno y los procesos internos de las organizaciones en busca de un alto rendimiento, supervivencia a largo plazo, al hacer hincapié en las destrezas y habilidades que poseen directivos para asumir el compromiso con su institución. De lo anterior se desprende, que el gestor ha de reconocer las áreas a mejorar a fin de asignarles tareas y evaluar su rendimiento para que su organización sea productiva.

Motivar al personal

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por los administradores de recursos humanos, el psicólogo, el filósofo, el educador.

En efecto, la motivación es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen, es importante para el éxito de una organización, si el personal se siente a gusto o adquieren la filosofía, facilitan los logros, metas de la organización, así se verán disminuidos los cambios en los sistemas y procesos de trabajo.

Además, la motivación ha de ser entendida como la trama orientada a sostener el desarrollo de aquellas actividades significativas para la persona y de las cuales toma parte. En el plano organizacional, la motivación debe ser

considerada como la disposición positiva para aprender, continuar haciéndolo de una forma autónoma.

Por su parte, Robbins y Judge (2013, p.501), expresan que las motivaciones humanas están “basadas en necesidades, ya sean conscientes o inconscientes experimentadas, éstas varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos”. De la misma manera, Davis y Newstrom (2006, p.325), conciben la motivación al logro como un impulso que estimula a algunas personas para que persigan, alcancen sus metas, un directivo con este impulso desea alcanzar objetivos, ascender por la escalera del éxito; siendo el logro visto como algo importante principalmente por sí mismo, no sólo valorar la recompensas que lo acompañan.

Por su parte, Feldman (2006, p.123), la conceptualiza como una característica aprendida y estable en la cual la persona obtiene satisfacción al esforzarse por alcanzar un nivel de excelencia y conseguirlo. Por tanto, la motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño en la ejecución de los proyectos institucionales.

Es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la laboral, por cuanto orienta las acciones, se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige, por ello se requiere, que los directivos desplieguen los medios y condiciones favorables para desarrollar la motivación, en función de lograr el cumplimiento de objetivos personales e institucionales.

Respeto Mutuo

Se entiende por respeto, el acto mediante el cual una persona tiene consideración por otra y actúa teniendo en cuenta sus intereses, capacidades, preferencias, miedos o sentimientos. Es decir, es una de las

acciones más importantes que los seres humanos pueden tener entre sí; porque el mismo significa siempre valorar lo que al otro lo hace diferente, tolerar esas diferencias en pos de vivir mejor en comunidad.

En el ámbito laboral esta disposición interpersonal se da cuando en la interacción se valoran las opiniones, creencias, estilos de vida, autonomía de los demás. Implica tratar de ponerse en el lugar del otro para comprenderlo desde su óptica; significa valorar a los otros como sujetos de derechos, los cuales no sólo merecen el reconocimiento, sino que deben ser protegidos y garantizados por medio de las acciones.

En el mismo orden de ideas, Naranjo (2008, p.43), explica que el respeto es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier campo, es decir, excluye, por el maltrato, discriminación, agresión, humillación, indiferencia, desconocimiento de las personas, cualquiera sea su condición, es, además la base en el proceso de comunicación, por tanto donde hay respeto se evita la discordia.

En tal sentido, el personal directivo debe tener aptitudes para promover en los espacios organizacionales relaciones basadas en el respeto y la consideración. Para ello han de dar el ejemplo por medio de las acciones a fin de estimular en el resto del personal la asimilación y puesta en práctica de este valor, por tanto, no es simplemente la consideración, implica un verdadero interés no egoísta por el otro más allá de las obligaciones explícitas que puedan existir.

El respeto no puede ser limitado solo a la aplicación de las leyes y a la conducta de las personas; se relaciona además con la autoridad por el cual se exige un trato cortés; es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de cualquier relación interpersonal. El respeto es garantía absoluta de transparencia. Las relaciones basadas en el respeto, probablemente serán mucho más eficaces que aquellas otras que den como resultado una falta del mismo.

Para crear el respeto mutuo el trabajo comienza por las competencias del personal directivo formado, renovado, que asume la función de liderazgo en el sentido que se comunique constantemente y efectivamente con el personal a su cargo, logre el aprecio de su personal, su autoridad sea reconocida para guiar, comprometer a la acción por medio del trabajo en equipo para la toma de decisiones, logra un personal motivado a la participación, abierto al cambio, con sentido de responsabilidad y pertenencia.

Competencias conceptuales

Este grupo de competencias fortalecen la efectividad de las otras dos grupos competencias mencionadas, al medir la capacidad de auto-dirección necesaria para orientar a otros, se refiere a las aptitudes que facilitan la adaptación de la persona al entorno, permiten un equilibrio personal, al mismo tiempo mantener una relación activa, realista, estimulante con el propio entorno. Las competencias conceptuales son llamadas genéricas, las cuales asocian con la personalidad (logro, influencia, eficacia personal, solución de problemas, gestión de personas); asimismo, contribuyen a la generación de un clima de cohesión grupal, que redundará en una percepción colectiva de capacidad para alcanzar la meta.

Por consiguiente, el gerente ha de poseer este comportamiento de eficacia personal, desde su propio conocimiento proyectar el logro de las metas personales en la organización; sin embargo, este grupo de competencias han de orientarse a facilitar la obtención de una imagen realista, positiva de sí mismo que lleve a una actuación basada en los propios valores, actitudes, personalidad. Como lo refieren Cardona y García (2009, p.39), permiten medir la capacidad de auto dirección presente en las persona la cual es imprescindible para dirigir a otras.

Es de comprender que la capacidad de una persona para mejorar, aprender, desarrollar tanto sus habilidades como las competencias, por tanto, depende fundamentalmente de su actitud ante la propia vida que puede ser

un poderoso motivo o un obstáculo insuperable, tal como lo describe Tobón (2006, p.56), quien sostiene que en el terreno de la gestión de la eficacia personal es importante no perder de vista que la ausencia de avance implica, casi siempre, un retraso.

Además, la propia capacidad de una persona para mejorar, aprender, desarrollar sus habilidades y competencias depende fundamentalmente de su actitud ante la propia vida que puede ser un poderoso motivo o un obstáculo insuperable. Las competencias conceptuales pueden estar orientadas a diagnosticar necesidades y generar alternativas de solución de problemas.

Diagnosticar necesidades

El diagnóstico en ambientes organizacionales se caracteriza por realizar un proceso sistemático de recogida constante de información, de valoración y toma de decisiones respecto a una persona o grupo. A juicio de Certo (2008), se debe integrar en situaciones de formación en función de factores personales, sociales y profesionales en recíproca interacción, por ello, su finalidad es la inserción social y ocupacional del sujeto mediante una acción orientadora. Por tanto, el diagnóstico como parte del proceso de planificación permite la detección de las necesidades, problemas que afectan a la población, al personal, comunidad, espacio circundante de la organización.

De esta manera, el diagnóstico es un proceso complejo, además de evidenciar problemas su magnitud hace referencia a las causas, consecuencias, identifica los recursos disponibles, propicia la comprensión del contexto social, político, económico, cultural donde se implementa el diagnóstico. En efecto, el propósito del diagnóstico parte de considerar su potencialidad en el fortalecimiento solidario, organización del trabajo en cuanto a sus capacidades para la transformación de las causas estructurales y coyunturales que afectan a su entorno.

En consecuencia, el diagnóstico tiene naturaleza descriptiva, explicativa, predictiva, además para poder demostrar esta situación, es básico modelar los hechos o acontecimientos; por otra parte, los procesos del diagnóstico tienen un aspecto sistémico, es decir en la presentación del documento se genera una estructura para organizar sus elementos. De igual modo, es aspecto holístico al integrar en forma dinámica las interrelaciones internas de cada una de las caracterizaciones en sí misma, en los diferentes estadios y entre ellos mismos.

Generar alternativas de solución

De acuerdo con Certo (2008), la búsqueda de soluciones supone un análisis que requiere un objetivo, una comprensión clara de las alternativas mediante las cuales se puede alcanzar el mismo, por ello, busca entender la situación presentada para analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, comparar varios cursos de acción, finalmente seleccionar la acción a realizar; por tanto, la calidad de las decisiones tomadas marca la diferencia entre el éxito o fracaso.

Entonces, se considera que es una tarea compleja y delicada en la que fracasan muchos directivos y grupos mal coordinados; supone arriesgarse a no dominarlo todo, a no poseerlo todo, a optar entre varias alternativas por una de ellas, renunciando inevitablemente a las otras que consideran de menor trascendencia; por ello, decidir significa hacer las cosas sucedan en vez de simplemente dejar ocurran como consecuencia del azar u otros factores externos, esta habilidad ofrece al directivo herramientas para evaluar las diferentes posibilidades, tiene en cuenta, necesidades, valores, motivaciones, influencias, posibles consecuencias presentes o futuras.

Según Amarante (2003, p.118), en una organización “se circunscribe a todo un colectivo que están apoyando el proyecto, siendo importante adoptar un enfoque proactivo de toma de decisiones”; es decir, se desarrolla sin esperar a que los otros lo hagan por él, lo importante, es adoptar un enfoque

proactivo de toma de decisiones. Se considera un proceso para elegir entre dos o más alternativas, por ello, algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de las actividades tanto del ámbito personal como laboral.

Dentro de ese orden de ideas, se considera como la selección de un curso de acción entre alternativas, por ello, implica que el directivo y el personal en conjunto pueden tomar decisiones que atiendan a un proceso racional o de contingencia. En efecto, la toma de decisión mantiene su condición de proceso comprometido con la acción y selección de las mejores alternativas entre varias de ellas, tomando como criterios la jerarquización de problemas y la racionalidad de los procesos.

En el contexto organizacional, se convierte en otra de las estrategias básicas del directivo, por cuanto cada una de las acciones realizadas dentro de la institución, con el personal y la comunidad implica un proceso de análisis, el cual es profundo, complejo, y para hacerlo crítico, reflexivo, participativo, pues así se obtendrían resultados más efectivos. De esta forma, la toma de decisiones es un proceso de conducción, gestión, orientación, por tanto, constituye una función que es inherente a gestores aunque es obvio que las decisiones se toman en todas las etapas del proceso administrativo.

Cuadro 1. Operacionalización de Variable

Objetivo general: Determinar las competencias gerenciales desarrolladas por los directivos de la Gobernación del estado Trujillo.				
Objetivo específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítem
Identificar las competencias técnicas desarrolladas por los directivos de la Gobernación del estado Trujillo.	Competencias gerenciales del directivo	Competencias técnicas	-Gestión de recursos. -Innovación.	1-2-3 4-5-6
Describir las competencias humanas desarrolladas por los directivos de la Gobernación del estado Trujillo.		Competencias humanas	-Motivar al personal. -Respeto mutuo.	7-8-9 10-11-12
Caracterizar las competencias conceptuales desarrolladas por los directivos de la Gobernación del estado Trujillo.		Competencias conceptuales	-Diagnosticar necesidades. -Generar alternativas de solución.	13-14-15 16-17-18
Elaborar lineamientos teóricos para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en los directivos de la Gobernación del estado Trujillo.				

Fuente: Sáez (2022)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En la literatura revisada, autores como Balestrini (2006, p. 126), define el marco metodológico como “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, protocolos con los cuales una teoría aunado a su método calculan las magnitudes de lo real”, es decir, está referido a la presentación de los elementos relativos al proceso cómo se desarrollará el estudio, conformado por el tipo de investigación, diseño de la misma, población objeto de estudio y su muestra, técnica e instrumento para recabar la información, validez, confiabilidad, análisis de datos y procedimiento que se utilizó para llevar a cabo la investigación.

Naturaleza de la Investigación

El paradigma que se asume para efecto de este trabajo es el positivista. Según Hurtado (2008, p.73), “representa el tipo de investigación válida y científica; por su parte, Martínez (1998, p.63), destaca que “es aquella que se orienta a recoger información objetivamente medible”. Por consiguiente, las técnicas cuantitativas de obtención de información requieren de apoyo matemático porque permiten la cuantificación del resultado, son utilizadas fundamentalmente para obtener datos primarios sobre todo de características, comportamientos y conocimientos.

Acotando lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.20), “es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase”. Este trabajo es coincidente porque no sólo se desarrolla un plan para probarlas sino que se realiza un análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento a través de un deseo para medir la variable en el contexto de la Gobernación del estado Trujillo.

En ese orden de ideas, en este paradigma es necesario que los valores del investigador no interfieran con el problema a estudiar, utilizando métodos cuantitativos y estadísticos, se basa en fenómenos observables susceptibles de medición, análisis matemáticos y control experimental, mediante un tipo de investigación y diseño seleccionado.

Tipo de investigación

La presente investigación se ubica dentro de la investigación descriptiva, la cual consiste de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.102) en “describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno”; por ello, consistió en el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza, factores constituyentes, explicar sus causas, efectos, predecir su ocurrencia, al hacer uso de métodos característicos enmarcados dentro del paradigma cuantitativo, para luego generalizar con la muestra seleccionada.

Desde la perspectiva de Arias (2006, p.31), son estos estudios que se convierten en la recolección de datos de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar las variables. Por ello, su propósito consiste en definir, clasificar, catalogar el objeto de estudio como son las variables competencias gerenciales y trabajo en equipo de los directivos.

Las mencionadas definiciones coinciden con la expresada por Hurtado (2008, p.47), quien plantea, que la investigación descriptiva “tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio”. En atención a ello, el propósito de la investigación persigue recolectar información en directivos de la Gobernación de Trujillo para luego describir los diversos aspectos en función de atender las dimensiones e indicadores que conforman la variable: competencias gerenciales, esto permitió explicar los eventos que se desarrollan alrededor de esta variable.

Diseño de la investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 204), refieren que “El diseño es la estrategia que se ha de seguir para desarrollar la investigación”. En esta investigación se seleccionó el diseño de campo porque permitió analizar problemas provenientes de la realidad, en forma sistemática con el fin de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, hace uso de métodos característicos de enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

En efecto, el diseño de campo permite obtener de forma directa la información a través de la acción del investigador en el campo. En tal sentido, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), expresa que consiste en:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.5)

Por tanto, se determinó las competencias gerenciales desarrolladas por los directivos que laboran en la Gobernación del estado Trujillo. En opinión de Ramírez (2004, p.48) “el objetivo natural de estudio es el hombre y sus acciones, permitiendo abocarse a estudiar los fenómenos en la realidad misma donde se producen”

Por su parte, Hurtado (2008, p.44), la define “como aquella que tiene lugar en el sitio donde se encuentra ubicado el objeto de estudio, permitiéndole al investigador el conocimiento más a fondo del problema, y consecuentemente, facilita el manejo de datos con más seguridad”. Con este

diseño se realizó la recolección directa de las fuentes como son los directivos que prestan sus servicios en la Gobernación del estado Trujillo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.142), su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. Con esto se observan las instituciones objeto de estudio para buscar la información directamente entre directivos y personal involucrados. En ese orden de ideas, para los propósitos del estudio el diseño de campo permitió la recolección directa de las fuentes como son los directivos y personal en relación a las variables competencias gerenciales y trabajo en equipo.

Población y Muestra

Población

Toda investigación requiere de información para estudiar y analizar el problema investigado, de allí que se requiere de una población a consultar. Según Chávez (2004, p.132), la población, “se define como el universo de individuos o universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados, la cual está constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros”. Por consiguiente, se considera como el conjunto de todos los individuos, objetos, personas, eventos, en los que se desea estudiar el fenómeno.

De igual manera, la determinación de la población permite saber si se tiene conocimiento acerca de todos sus integrantes o no. También Balestrini (2006, p.17), la define “como el conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes”. En este sentido, la población estuvo constituida por siete (07) directivos que cumplen funciones en la Gobernación del estado Trujillo.

Muestra

Para efecto de este trabajo no se realizó los cálculos para determinar la muestra ni se precisó el muestreo porque se consultó a los siete directivos, por ello se asumió un censo poblacional o población censal, por ser una población pequeña y finita, según Tamayo y Tamayo (2004, p.114), este censo poblacional es aquel que la define como “el recuento de todos los elementos de la población y/o una especificación de sus características básicas de la información obtenida por cada uno de sus elementos”, se toma la población censal en su totalidad, es una población censal, entendida como la totalidad de una población pequeña que se toma en una investigación.

Técnicas e instrumento para la recolección de información

Las técnicas de datos son los documentos utilizados para recolectar la información que sea de interés para el investigador en la búsqueda de plantear una solución a la situación que se investiga, representan las distintas formas de obtener información. De acuerdo con Hurtado (2008, p.153), la técnica se conceptualiza como “los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, estas pueden ser revisión documental, observación, encuestas y técnicas sociométricas, entre otros”. Por ello, cada tipo de investigación determina las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados.

Para efecto de esta investigación se utilizó como técnica de recolección de la información a la encuesta, concebida según plantea Arias (2006, p.70), como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación a un tema en particular”. Además es la técnica donde la información ha de ser obtenida a través de preguntas a otras personas, se diferencia de la entrevista porque en ella no se establece un diálogo con el entrevistado ni se hace interacción.

De esta manera, la encuesta permitió ahorrar tiempo al consultar al personal directivo como participantes en el estudio, además de ello, es

indispensable en el proceso de la investigación científica porque integra la estructura por medio de la cual se organiza el trabajo, logra ordenar las etapas, aportar instrumentos para manejar la información, llevar un control de los datos y orientar la obtención de conocimientos.

Por su parte, el instrumento según Hurtado (2008, p.153), representa la “herramienta con la cual se va a recolectar, filtrar y codificar la información, el con qué”; es decir, un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo, el instrumento sintetiza en sí, toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto a las variables o conceptos utilizados, por ello, el instrumento se corresponderá al cuestionario.

Al respecto, Bavaresco (2004, p.104), considera al cuestionario como “un instrumento, herramienta o medio que recoge información directa, cuya ventaja está dada en que posee detalles del problema”. Por su parte, Arias (2006, p. 72), refiere que el cuestionario “es una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”.

En tal sentido, como instrumento de recolección de información acerca de la variable: competencias gerenciales, se elaboró un cuestionario contentivo de 18 ítems con preguntas cerradas, en el cual se establece un máximo de cinco (5) puntos y un mínimo de uno (1), para cada ítem, de acuerdo con la escala de estimación con la valoración de: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1) (Anexo A)

En su estructura cada cuestionario está conformado por: a) la carátula, b) Fase introductoria: referida a los datos de identificación del mismo; c) Justificación: donde se destacan los propósitos de su aplicación; d) Objetivos: mediante los cuales se procedió a enunciar la finalidad de la investigación como fundamento de los ítems propuestos en el instrumento; e)

Instrucciones generales: cuya finalidad es orientar a los sujetos seleccionados en cuanto a la forma como proceder a responder el cuestionario, en este caso coloca una X en el recuadro que exprese su opinión; f) Ítems del cuestionario.

Validez

La validez de un instrumento, según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.280), “se refiere al grado en que el instrumento mide realmente la variable que se pretende medir”; además, permite conocer la relación entre preguntas como fundamentación teórica apoyada en la investigación. De igual manera, Chávez (2004, p.194), indica que se basa en la necesidad de discernimiento y juicios entre expertos; a su vez, es el análisis cuidadoso y crítico de la totalidad de reactivos de acuerdo con el área específica de contenido teórico.

Por tanto, un instrumento puede ser fiable pero no válido, pero si es válido ha de ser confiable. Unido a ello, se busca establecer la congruencia de los ítems con los soportes textuales reflejados a través de las dimensiones e indicadores de las variables competencias gerenciales y trabajo en equipo.

De esta manera, se utilizó la validez de contenido definida por Tamayo y Tamayo (2006, p.117), como el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa al concepto medido. En este caso la validez de contenido busca establecer la congruencia de los ítems con los soportes textuales reflejados a través de las dimensiones e indicadores de la variable: competencias gerenciales, la cual se llevó a cabo por medio de un panel conformado por tres expertos en el área de la gerencia y metodología de la investigación, en función de emitir opinión con relación a la correspondencia con objetivos, variables, dimensiones e indicadores,

además tienen en cuenta la pertinencia, redacción y adecuación; por ello, se hizo uso de la guía de validez de contenido (Anexo B).

Después de validado el instrumento por parte del panel de expertos se realizaron las correcciones necesarias, se consideraron las observaciones de los expertos; para hacer constar que se desarrollaron los procedimientos y correcciones sugeridas, lo cual permitió aprobar el cuestionario y formar la respectiva constancia de validación. (Anexo C).

Confiabilidad

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.332) la confiabilidad “es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares”. Por ello, para establecer la confiabilidad de los instrumentos fue fundamental la prueba piloto, respecto a ella, Brito citado por Pérez (2004, p.70), señala “consiste en poner a prueba las técnicas o instrumentos de investigación a utilizar, se requiere con rigurosidad, en el caso de la utilización de instrumentos no estandarizados”.

Para determinar la confiabilidad se aplicó el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach, para tal fin se utilizará una prueba piloto, al respecto Ramírez (2004, p.64), indica que esta prueba consiste en suministrar “un cuestionario a una pequeña muestra con características similares a la de la población de estudio”. En tal sentido, se aplicó una prueba piloto a una población de 15 directivos que laboran en la Alcaldía del Municipio Trujillo.

Una vez obtenido el coeficiente se determinó la categoría de interpretación donde se ubican los resultados, el cual debe oscilar entre 0 y 1. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.439), un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 significa un máximo de confiabilidad. El alto valor de confiabilidad, próximo a uno (1) es una evidencia que el cuestionario es altamente confiable, así como de la consistencia interna de los reactivos que lo conforman. En el presente estudio, se calculó la confiabilidad por

medio del coeficiente de Cronbach propuesto por Chávez (2004, p.231). Para ello se utilizó la fórmula:

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

Dónde:

K = Número de ítems

Si^2 = Sumatoria de las varianzas de los puntajes de cada ítems.

St^2 = Varianza de los puntajes totales.

rtt= coeficiente de confiabilidad

1= constante

Asimismo, para determinar la expresión cualitativa de la confiabilidad alcanzada se considera la escala propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.439), la cual se presenta en el cuadro 2.

Cuadro 2. Escala para coeficiente de confiabilidad

Valores del coeficiente	Expresiones cualitativas
Entre 0,01 y 0,20	Muy baja
Entre 0,21 y 0,40	Baja
Entre 0,41 y 0,60	Moderada
Entre 0,61 y 0,80	Alta
Entre 0,81 y 1,00	Muy alta

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.439).

Después de realizada la prueba piloto a la población ajena a la del estudio pero con características similares, se procedió a realizar los cálculos respectivos conforme a la fórmula antes mencionada y tomando en cuenta los valores obtenidos (Anexo D), lo cual permitió sustituir los valores logrados en la fórmula y realizar las operaciones matemáticas de rigor en donde se obtuvo para el cuestionario: Competencias gerenciales del directivo lo siguiente:

$$rtt = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{S^2t} \right]$$

$$rtt = \frac{18}{17} \left[1 - \frac{25,37}{319,32} \right]$$

$$rtt = 1,05(1 - 0,08)$$

$$rtt = 1,05 * 0,92$$

$$rtt = 0,97$$

Como se aprecia el cuestionario Competencias gerenciales alcanzó un valor de $rtt = 0,97$ con lo cual se determina una apreciación cualitativa de muy alta conforme a los criterios establecidos por Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Técnicas para analizar los datos

El tratamiento de los datos según Chávez (2004, p.118), es una técnica que emplea el investigador para procesar la información recolectada, de tal manera que este proceso permite lograr la organización de los datos con respecto a las variables, dimensiones indicadores, e ítems que conforman el estudio. Es necesario, realizar un análisis sistemático organizado de cada una de las respuestas emitida de los sujetos encuestados, para poder representar el tratamiento estadístico.

Además, por ser la investigación de tipo descriptivo fue necesario utilizar un tratamiento estadístico de igual naturaleza, se hizo uso de la media aritmética con la cual se construyó un baremo atendiendo al número de alternativa de respuestas de los instrumentos de recolección de información. Para tal fin, Hernández, Fernández y Baptista (2010), destacan la necesidad de calcular el intervalo de clase (IC) por medio de la fórmula siguiente:

$$IC = \frac{\text{Límite superior} - \text{Límite inferior}}{K}$$

Dónde:

K= número de clase igual a 5

Como K representa el número de clase, entonces el baremo se construye con cinco clase; por consiguiente, se presenta la guía de interpretación atendiendo los intervalos y la apreciación cualitativa. Entonces el baremo se construye con cinco (05) clases con un intervalo de 0,8; por consiguiente, el cuadro 3 presenta la guía de interpretación atendiendo los intervalos y la apreciación cualitativa.

Cuadro 3. Baremo para analizar los resultados

Intervalos	Apreciación cualitativa	Opción de respuesta
1,00 – 1,80	Muy deficiente	1
1,81- 2,60	Deficiente	2
2,61-3,40	Regular	3
3,41-4,20	Bueno	4
4,21-5,00	Muy bueno	5

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2010)

Procedimiento de la Investigación

En primer lugar se hace un acopio y selección del material; así como también, la lectura, análisis de la literatura en cuanto al tema, bases legales, antecedentes, finalmente la construcción del problema o situación objeto de estudio, lo cual implica la búsqueda, revisión, análisis de las diversas fuentes documentales relacionadas con el objeto de estudio, lo cual permitió cimentar

el planteamiento del problema junto con los objetivos de la investigación, así como la justificación y delimitación.

Luego se comienza a recolectar las fuentes bibliográficas para definir los antecedentes de la investigación, a su vez las bases teóricas que respaldan los indicadores y dimensiones que conforman la variable: Competencias gerenciales del directivo, esto condujo a la elaboración de la operacionalización de variable.

Se continua con la selección de la metodología que se utilizó para desarrollar la investigación, luego se redacta una versión del cuestionario que fue sujeto a la revisión y corrección; de igual manera, una segunda versión fue evaluada por tres expertos en el área de gerencia e investigación para ello se utilizó la respectiva guía de validez de contenido.

Posteriormente, los cuestionarios se usaron como prueba piloto a una población constituida por 17 sujetos para verificar su confiabilidad con datos obtenidos se aplicó coeficiente de Cronbach cuyo valor fue de $r_{tt} = 0,97$, logrando una muy alta confiabilidad. Seguidamente, el cuestionario fue aplicado a la población conformada por siete (07) directivos que prestan sus servicios en la Gobernación del estado Trujillo para realizar el análisis y discusión de los resultados.

Después se elaboraron los lineamientos teóricos para el fortalecimiento de las competencias gerenciales de los directivos de la Gobernación del estado Trujillo; así como las respectivas conclusiones y recomendaciones. Para finalizar se aplicaron las normas APA al trabajo de investigación, se realizó la entrega a la Coordinación de Postgrado en Derecho Mercantil para su respectiva evaluación ante el jurado designado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL ESTUDIO

En este capítulo se vislumbran los resultados del trabajo de campo aplicado a los sujetos de la muestra, el mismo orientado a analizar las competencias gerenciales en función de generar lineamientos teóricos para su mejoramiento. El análisis tipo descriptivo se orientó al cálculo de medias aritméticas por indicadores, dimensiones y variable, asimismo, agrupar los datos en tablas con su representación gráfica. Como producto del análisis se discuten a la luz de la fundamentación teórica y los antecedentes, obtener con ello conclusiones, recomendaciones y lineamientos teóricos.

Variable: Competencias gerenciales de los directivos

Tal como se expuesto en los capítulos anteriores, esta variable se estudió a través de tres (03) dimensiones: Competencias técnicas, Competencias Humanas y Competencias conceptuales, las cuales se describen y analizan seguidamente.

Cuadro 4. Competencias técnicas

Indicador	Promedio por Indicador	Dimensión	Promedio por Dimensión
Gestión de recursos	2,66	Competencias Técnicas	2,66
Innovación	2,67		

Fuente: Cuestionario aplicado (2022)

Los resultados indican con relación a las competencias técnicas que los directivos algunas veces gestionan los recursos humanos necesarios para desarrollar lo planificado, impulsa la autonomía en el personal para el desarrollo de las tareas asignadas, implementa estrategias para optimar la formación del personal por ello logró una media aritmética de 2,66; por otro lado, incentiva el uso de estrategias innovadoras en el trabajo cuyo promedio es igual a 2,67.

Al promediar estos valores se determina que la dimensión competencias técnicas logró un valor de 2,66 para una apreciación cualitativa de regular. Es de considerar que esta competencia se ve reflejada en la fijación de responsabilidades de cada miembro del equipo, así como las acciones a emprender por cada cual (los propios miembros del equipo pueden fijarlas).

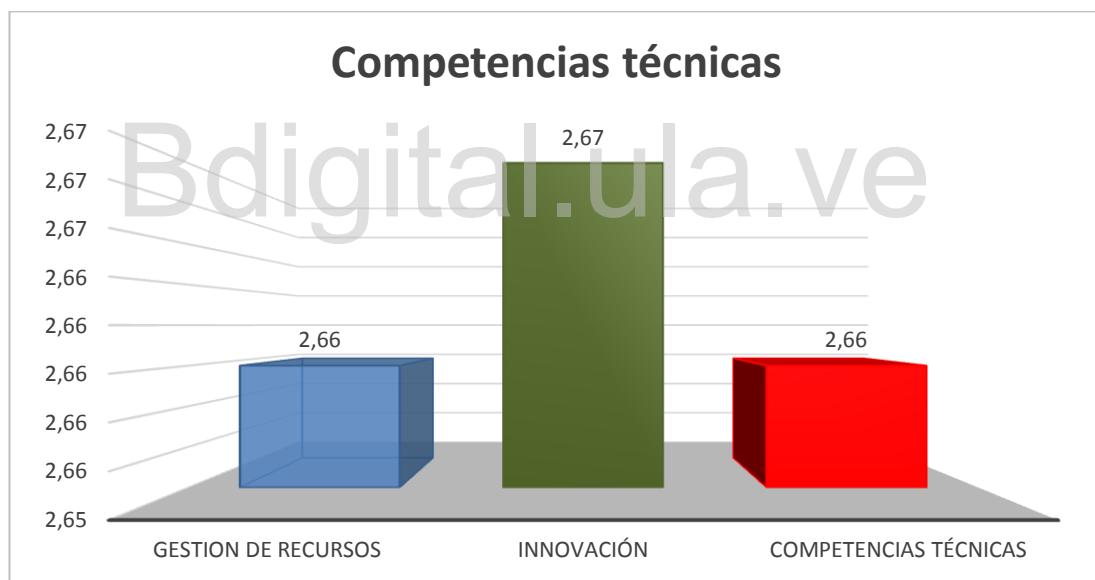


Gráfico 1. Competencias técnicas
Fuente: Cuadro 4.

Los resultados antes descritos contradicen lo planteado por Sánchez (2007, p.85), quien destaca la necesidad de “determinar las metas, objetivos, políticas y procedimientos, y otros planes necesarios para lograr el propósito de la organización”, por ello, representan son los comportamientos

observables, habituales capaces de posibilitar el éxito de una persona en su función directiva.

En consecuencia, las competencias técnicas las realizan los directivos de la Gobernación del estado Trujillo de manera regular, lo cual impide asumir con propiedad la gestión de los recursos y la innovación como parte de la dinámica organizacional, por esta razón es fundamental que el directivo se fortalezca en cuanto a estas competencias porque son de vital importancia dentro de cualquier organización.

Cuadro 5. Competencias humanas

Indicador	Promedio por Indicador	Dimensión	Promedio por Dimensión
Motivar al persona	2,63	Competencias Humanas	2,77
Respeto mutuo	2,91		

Fuente: Cuestionario aplicado (2022)



Gráfico 2. Competencias humanas

Fuente: cuadro 5.

Con relación a las competencias humanas, los resultados señalan que algunas veces los directivos concretan en acciones, las ideas del personal, demuestra iniciativa en la toma de decisiones, propicia la reflexión individual en el ejercicio de responsabilidad laboral, respeta la autonomía de los miembros de la organización en el desarrollo de la planificación, muestra empatía con el personal.

En consecuencia, presentan dificultades con relación a la motivación del personal porque la media aritmética se ubica en 2,63 y para el indicador respeto mutuo el valor fue de 2,91. Al promediar los valores alcanzados en los dos indicadores se aprecia se obtuvo 2,77 para una apreciación cualitativa de regular.

Al respecto, Albers (2008, p. 25), señala las habilidades de los directivos no pueden considerarse universales, absolutas, muchas pueden aplicarse o no, de acuerdo a determinadas circunstancias. Al interpretar la cita anterior, se puede señalar las competencias humanas son aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva propiamente dicha; referidas a la capacidad para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, entenderlas, motivarla.

Visto así, las competencias humanas son los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para motivar, utilizar y desarrollar recursos humanos; además, representan la capacidad que tiene el gerente para trabajar con individuos, el esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones; es decir, dirigir y entenderse con las personas sin ser autoritario.

Lamentablemente en el contexto de la Gobernación del estado Trujillo no se encuentran fortalecidas la motivación al personal y el respeto mutuo con ello se infiere que las competencias humanas requieren ser redimensionadas

para lograr la interacción plena del directivo con los funcionarios en procura de lograr los objetivos establecidos.

Cuadro 6. Competencias conceptuales

Indicador	Promedio por Indicador	Dimensión	Promedio por Dimensión
Diagnosticas necesidades	2,43	Competencias Conceptuales	2,28
Generar alternativas	2,13		

Fuente: Cuestionario aplicado (2022)

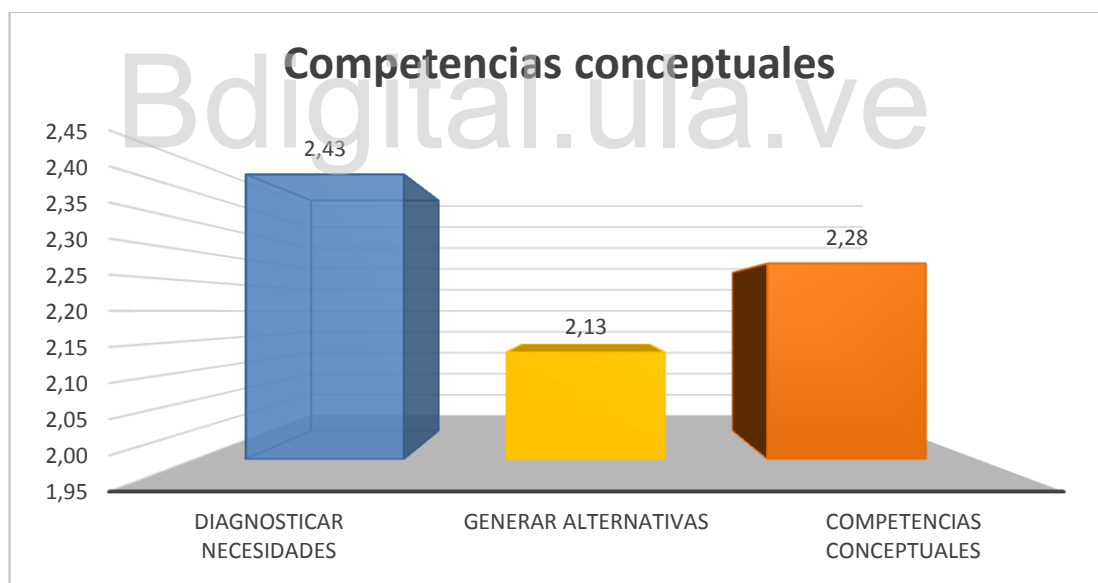


Gráfico 3. Competencias conceptuales

Fuente: cuadro 6.

Con relación a las competencias conceptuales, los resultados muestran que casi nunca los directivos se compromete con el alcance de las metas institucionales, logra políticas educativas, así como el establecimiento del

compromiso del directivo hacia el alcance de las metas institucionales, implementa la negociación para la resolución de conflictos en el personal, así como también las acciones correctivas al trabajo realizado y promueve las alternativas para solventar problemas. En consecuencia posee dificultades para desarrollar las competencias conceptuales porque al promediar los valores de los indicadores diagnóstico de las necesidades (2,43) y generar alternativas (2,13), se logró al alcanzar un valor en los resultados de 2,28 con categoría deficiente

A nivel de la Gobernación del estado Trujillo, el directivo gerente ha de poseer un comportamiento eficiente porque desde su propio conocimiento proyectar el logro de las metas personales en la organización, sin embargo este grupo de competencias han de orientarse a facilitar la obtención de una imagen realista, positiva de sí mismo que lleve a una actuación basada en los propios valores, actitudes, personalidad.

Como lo refieren Cardona y García (2009, p.39), las competencias conceptuales permiten medir la capacidad de auto dirección presente en las persona, las cuales son imprescindibles para dirigir a otras funcionarios. Es de comprender que la capacidad de una persona para mejorar, aprender, desarrollar sus habilidades, competencias depende fundamentalmente de su actitud ante la propia vida que puede ser un poderoso motivo o un obstáculo insuperable.

No obstante se aprecia debilidades bastante marcadas en el desarrollo de estas competencias en los directivos de la Gobernación del estado Trujillo, pues no se fomenta de manera precisa el diagnóstico de las necesidades tanto de la organización como del personal; así como escasamente se generan alternativas de solución antes los problemas que se presentan en la dinámica organizacional.

Lineamientos teóricos para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en los directivos de la Gobernación del estado Trujillo

Las competencias se conciben como los comportamientos asociados a la experiencia, conocimientos, así como las capacidades emocionales, por ello dentro de las organizaciones, estas competencias se encuentran entrelazadas con destrezas gerenciales porque se perciben como procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos sucesivos en procura de alcanzar los resultados esperados.

De acuerdo a lo planteado, las organizaciones necesitan contar con gerentes capaces de asumir los retos que demandan las transformaciones sociales suscitadas a través del tiempo con miras a orientar al personal hacia resultados cada vez más eficientes, lo cual se traduce en un mejoramiento continuo de los productos o los servicios, por ello, sus competencias van a ser el punto clave para accionar los procesos que conduzcan al logro de los objetivos. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

Visto así, el término competencia gerencial se asocia con el conjunto de saberes puestos de manifiesto por los gerentes o directores de las organizaciones, la cual al ser desarrollada permite resolver situaciones concretas de trabajo, configurando una disociación entre competencia y acción, con una exigencia de determinado conocimiento que oriente esta acción. Entonces, se confirma como una construcción dinámica que articula las competencias centrales de la organización y las competencias de los individuos y grupos, y su impacto en la evolución organizacional.

Tomando en cuenta lo expuesto y sobre la base de los resultados alcanzados en la investigación, los cuales no son los más deseados, en este apartado se presenta un conjunto de lineamientos teóricos para el

fortalecimiento de las competencias gerenciales en los directivos de la Gobernación del estado Trujillo con miras de hacer aportes significativos que permiten a los gerentes de esta organización cumplir con las funciones encomendadas y propiciar acciones que permitan a los funcionarios cumplir a cabalidad con las tareas asignadas en procura de brindar un servicio de calidad para la colectividad.

Para tal fin es fundamental que los directivos de la Gobernación del estado Trujillo se encuentren en constante capacitación a través de talleres, conversatorios, reuniones de trabajo y evaluaciones permanentes con miras a retroalimentar los procesos, lo cual se traduce en un gerente con la capacidad de asumir las funciones y demandas de una organización de tal magnitud, por tanto, es necesario considerar:

- ✓ Los directivos necesitan la capacidad mental para entender el funcionamiento general de la organización y su entorno, para captar la forma en que las partes de la organización se unen y visualizar a la organización de forma holística.
- ✓ Los directivos deben considerar todos los factores involucrados en cualquier situación e implícitamente también las competencias técnicas y humanas para un mejor desempeño profesional.
- ✓ Potenciar en los directores la capacidad para trabajar con individuos, el esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.
- ✓ La habilidad humana del directivo se demuestra en la forma en que se relaciona con otras personas, incluyendo la capacidad de motivar, facilitar, coordinar, dirigir, comunicar y resolver conflictos, aspectos que permiten fortalecer tanto las relaciones laborales como interpersonales.

- ✓ Delegar actividades a los funcionarios en el ejercicio de sus deberes y funciones a fin de delinear las responsabilidades al equipo de trabajo y exhortando a que acepten la autoridad.
- ✓ Es necesario que el directivo fomente la capacidad de comunicarse, entender y motivar tanto a individuos como a grupos. Mientras un gerente asciende la escalera organizacional debe tener la capacidad de llevarse bien con los subordinados, compañeros y con los que están en niveles más altos de la organización.
- ✓ Capacitar al directivo en cuanto a la competencia técnica o funcional para que adquiera los conocimientos, actitudes y habilidades asociados con la tecnología o la experiencia funcional necesaria para desempeñar el rol de gerente.
- ✓ Lograr que el directivo adquiera los conocimientos especializados, la capacidad analítica y el uso competente de herramientas y técnicas para resolver problemas que se puedan presentar dentro de la organización.
- ✓ Canalizar los conflictos hacia intereses constructivos aprovechando la experiencia del personal, analizar las fortalezas y debilidades de cada individuo, así como el clima organizacional con el fin de mejorar y lograr la satisfacción del grupo.
- ✓ Proyectar el compromiso y esfuerzo de los directivos hacia el personal para que se identifiquen con las políticas organizacionales y sientan la dedicación necesaria para lograr la eficacia en los resultados.
- ✓ Crear ambientes motivadores para el personal y generar la confianza requerida en el proceso de toma de decisiones, dando paso a sus opiniones e incrementando el impacto positivo de las estrategias seleccionadas.
- ✓ Aprovechar el conocimiento del personal para inyectarle el talento necesario y generar motivación para mejorar la participación y la calidad de las decisiones.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan tanto las conclusiones como las recomendaciones, las cuales se convierten en el punto culminante del proceso investigativo llevado a cabo dentro del contexto seleccionado.

Conclusiones

Las conclusiones que se presentan pretenden dar respuesta a los objetivos de la investigación propuestos y tomando en cuenta los resultados alcanzados.

Los directivos de la Gobernación del estado Trujillo mostraron dificultades para afrontar los desafíos que el contexto de esta organización pública exige, impidiéndole transferir su capacidad mental y organizativa a las distintas circunstancias y retos de su vida cotidiana cambiante. Por otra parte, limita resolver problemas de la vida institucional; en ocasiones transmiten información, conocimiento, aptitudes y habilidades para que los funcionarios asuman con responsabilidad las tareas asignadas y en ocasiones cumplen con las funciones administrativas para resolver problemas que a diario se presentan bien sea de índole personal, laboral y comunitaria.

Por otra parte, los directivos de esta dependencia gubernamental a pesar de influir en su personal para el desarrollo de planes y actividades no existe la promoción de la competitividad eficiente a través de la divulgación del conocimiento. Asimismo, en ocasiones influyen en el personal para que en conjunto realicen los esfuerzos que se han coordinado, establecen acciones coherentes para alcanzar los objetivos de la institución y llevar a cabo las actividades con sus colaboradores previstas en las acciones propuestas.

En consecuencia, al directivo se le dificulta desarrollar las competencias técnicas, humanas y conceptuales, las cuales se basan en una serie de conocimientos, habilidades y destrezas que se deben tener presente al momento de dirigir una organización de tal magnitud como lo es la Gobernación del estado Trujillo.

En este sentido, el directivo al no desarrollar las competencias técnicas, humanas y conceptuales a plenitud le impide organizar a los funcionarios de acuerdo con los perfiles de competencias establecidos, crear condiciones que favorezcan la paz laboral con base a los requerimientos constituidos, liderar el desarrollo de la competitividad del talento humano de acuerdo con los indicadores propuestos.

De igual manera, no existe un adecuado cumplimiento del rol de gerente en el proceso de relaciones interpersonales, comunicación y solución de conflictos porque de acuerdo a la información suministrada en la actualidad se está aplicando una gerencia situacional por contingencia, descuidando aspectos tales como la planificación y el afrontamiento de la complejidad que afecta a todas las áreas del campo gerencial.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones presentadas, se plantean las siguientes recomendaciones con miras a consolidar las competencias gerenciales de los directivos de la Gobernación del estado Trujillo.

Desarrollar estrategias efectivas que tiendan a reducir y/o eliminar las posibles causas de los problemas que se presentan en la organización como talleres de capacitación profesional y crecimiento personal estableciendo los correctivos necesarios para resolver con idoneidad situaciones de conflicto que pudiese surgir en la labor administrativa y la atención de los usuarios.

Suministrar información en forma equitativa a los funcionarios; así como realizar acciones constructivas mediante foros y talleres de actualización a fin

de capacitar tanto a los directivos como funcionarios de esta dependencia gubernamental con ello se logrará los objetivos propuestos.

Desarrollar procesos de formación en competencias gerenciales con el propósito de incrementar la habilidad para tratar a las personas, la adaptabilidad y confiabilidad para el mantenimiento de buenas relaciones humanas con sentido de equidad.

Propiciar el diseño organizacional por equipos en procura de minimizar las barreras entre los directivos y funcionarios que tanto daño hace a nivel organizacional.

Fomentar la toma de decisiones a nivel del equipo de trabajo para la optimización de la labor encomendada.

Diseñar otras investigaciones donde se indagan estas mismas variables desde la opinión de los docentes, a fin de identificar semejanzas y diferencias en los resultados

Promover un proceso administrativo eficiente a fin de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos desarrollados con la aplicación por parte de los directivos de las competencias técnicas, humanas y conceptuales, lo cual redundará en la consolidación de las decisiones tomadas.

ANEXOS

Bdigital.ula.ve

ANEXO A
CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL**



Bdigital.ula.ve

**CUESTIONARIO COMPETENCIAS GERENCIALES DESARROLLADAS
POR LOS DIRECTIVOS**

Autora: Abga. Cecilia Sáez Rangel.

Tutor: Dr. Johel Furguerle Rangel.

Trujillo, noviembre 2021

Instrucciones

A continuación se presentan una serie de planteamientos relacionados con las competencias gerenciales del directivo en la Gobernación del estado Trujillo

Léalos detenidamente y seleccione la alternativa que más exprese su opinión

Marque con una X en la alternativa con mayor probabilidad de suceder en esta organización.

Las alternativas de respuesta se presentan bajo la siguiente escala de estimación:

Siempre (5)

Casi siempre (4)

Algunas veces (3)

Casi nunca (2)

Nunca (1)

En caso de cualquier duda, consulte al investigador para aclararla.

No deje ítems sin responder.

ÍTEMS/ ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	N	CN	AV	CS	S
Las directivos de la Gobernación del estado Trujillo presentan competencias gerenciales para:					
1. Gestionar los recursos humanos necesarios para desarrollar lo planificado.					
2. Impulsar la autonomía en los funcionarios en procura de desarrollar de las tareas asignadas.					
3. Implementar estrategias formativas para la actualización de los funcionarios.					
4. Incentivar el uso de estrategias innovadoras en el trabajo.					
5. Apoyar cambios en las prácticas conforme a las líneas de acción propuestas a nivel gubernamental.					
6. Aplicar soluciones novedosas en los problemas organizacionales.					
7. Concretar en acciones las ideas aportadas por los funcionarios.					
8. Demostrar iniciativa en la toma de decisiones.					
9. Propiciar la reflexión individual en el ejercicio de responsabilidad laboral en los funcionarios.					
10. Demostrar respeto por las reglas de trabajo.					
11. Respetar la autonomía de los funcionarios en el desarrollo de la planificación establecida.					
12. Mostrar empatía con los funcionarios.					
13. Comprometerse con el alcance de las metas institucionales.					
14. Lograr las políticas gubernamentales.					
15 Lograr el establecimiento del compromiso del funcionario hacia el alcance de las metas propuestas.					
16. Implementar la negociación para la resolución de conflictos entre los funcionarios.					
17. Negociar acciones correctivas al trabajo realizado por los funcionarios.					
18. Promover alternativas para solventar problemas a nivel organizacional.					

ANEXO B
GUÍA DE VALIDEZ DE CONTENIDO PARA EL CUESTIONARIO
COMPETENCIAS GERENCIALES

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL**



Bdigital.ula.ve

**GUÍA DE VALIDEZ DE CONTENIDO PARA EVALUAR EL
CUESTIONARIO: COMPETENCIAS GERENCIALES DESARROLLADAS
POR LOS DIRECTIVOS**

Autora: Abga. Cecilia Sáez Rangel.

Tutor: Dr. Johel Furguerle Rangel.

Trujillo, noviembre 2021
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

Ciudadana (o):

Presente.

Quien suscribe le manifiesta un saludo cordial, valorando su condición profesional, le solicita su apoyo en cuanto a la validación del cuestionario: Competencias gerenciales desarrolladas por los directores de la Gobernación del estado Trujillo, el cual permitirá obtener la información necesaria para concluir el trabajo de investigación y de esta manera obtener el título de Especialista en Derecho Mercantil, Mención Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial para obtener el título de Magister en Administración en la Universidad de los Andes, Núcleo Universitario “Rafael Rangel” de Trujillo.

El proceso de validación consiste en leer el instrumento detenidamente en función de mejorar aspectos referidos a: la correspondencia entre ítems, indicadores, dimensiones, variables y objetivos; la buena redacción y suficiencia de ítems; adecuada formulación de los objetivos y cualquier otro aspecto que usted considere necesario mejorar en el trabajo.

Agradeciendo sus buenos oficios ante lo solicitado, me suscribo.

Atentamente.

Abga. Cecilia Sáez.

1. Identificación del Experto

Nombres y Apellidos: _____

Institución donde trabaja: _____

Cargo que desempeña: _____

Título de Pregrado: _____

Título de Post-Grado: _____

2. Título de la investigación:

Competencias gerenciales desarrolladas por los directivos de la gobernación del estado Trujillo.

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo General

Determinar las competencias gerenciales desarrolladas por los directivos de la Gobernación del estado Trujillo.

3.2. Objetivo específicos

Identificar las competencias técnicas desarrolladas por los directivos de la Gobernación del estado Trujillo.

Describir las competencias humanas desarrolladas por los directivos de la Gobernación del estado Trujillo.

Caracterizar las competencias conceptuales desarrolladas por los directivos de la Gobernación del estado Trujillo.

Elaborar lineamientos teóricos para el fortalecimiento de las competencias gerenciales de los directivos de la Gobernación del estado Trujillo.

4. Variable que se pretende medir

Competencias Gerenciales.

5. Dimensiones e indicadores

Dimensión	Indicadores
Competencia técnica	-Gestión de recursos -Innovación
Competencia humana	-Iniciativa -Respeto mutuo
Competencia conceptual	-Compromiso del desempeño -Negociación

Bdigital.ula.ve

6. Evaluación específica del instrumento competencias gerenciales

Pertinencia								Redacción		Pertinencia	
Indicador	Ítem	Objetivo		Variable		Indicador		Si	No	Si	No
		Si	No	Si	No	Si	NO				
Gestión de Recursos	1										
	2										
	3										
Innovación	4										
	5										
	6										
Iniciativa	7										
	8										
	9										
Respeto mutuo	10										
	11										
	12										
Compromiso con el desempeño	13										
	14										
	15										
Negociación	16										
	17										
	18										

7. Juicio del experto:

a.- Considera que las preguntas formuladas miden los Indicadores:

SI _____ No _____

b. Considera que el instrumento mide la variable:

SI _____ No _____

c.- Considera que el instrumento es pertinente con el objetivo general de la investigación:

Si: _____ No _____

d- Considera cálido el Instrumento:

SI: _____ No: _____

Observaciones: _____
Bdigital.ula.ve

ANEXO C
CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN

Bdigital.ula.ve

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL**

ACTA DE VALIDACIÓN

Yo _____,
portador (a) de la cédula de identidad N° _____, en
calidad de experto certifico por medio de la presente que he validado el
cuestionario: Competencias gerenciales del directivo, elaborado por la Abga.
Cecilia Sáez Rangel., cédula de identidad N° V- _____; el cual
permitirá recolectar información para desarrollar el trabajo de grado
denominado: **Competencias gerenciales desarrolladas por los directivos
de la gobernación del estado Trujillo.**

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada, a los _____
días del mes de _____ del 2022.

C.I. N° _____

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL**

ACTA DE VALIDACIÓN

Yo _____,
portador (a) de la cédula de identidad N° _____, en
calidad de experto certifico por medio de la presente que he validado el
cuestionario: Competencias gerenciales del directivo, elaborado por la Abga.
Cecilia Sáez Rangel., cédula de identidad N° V- _____; el cual
permitirá recolectar información para desarrollar el trabajo de grado
denominado: **Competencias gerenciales desarrolladas por los directivos
de la gobernación del estado Trujillo.**

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada, a los _____
días del mes de _____ del 2022.

C.I. N° _____

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL**

ACTA DE VALIDACIÓN

Yo _____,
portador (a) de la cédula de identidad N° _____, en
calidad de experto certifico por medio de la presente que he validado el
cuestionario: Competencias gerenciales del directivo, elaborado por la Abga.
Cecilia Sáez Rangel., cédula de identidad N° V- _____; el cual
permitirá recolectar información para desarrollar el trabajo de grado
denominado: **Competencias gerenciales desarrolladas por los directivos
de la gobernación del estado Trujillo.**

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada, a los _____
días del mes de _____ del 2022.

C.I. N° _____

ANEXO D
CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

Bdigital.ula.ve

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA PRUEBA PILOTO PARA DETERMINAR LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO GESTIÓN DIRECTIVA

VARIABLE																				
ÍTEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOTAL	
SUJETO																				
1	3	4	4	4	4	5	4	4	1	4	3	2	3	2	2	2	2	2	55	
2	5	4	4	5	5	5	1	5	5	4	3	3	3	2	2	2	2	5	65	
3	3	3	1	3	2	2	4	3	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	38	
4	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	38	
5	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	3	5	2	5	3	5	3	4	67	
6	2	4	5	5	2	5	2	5	3	5	5	4	5	3	5	3	5	2	70	
7	3	2	1	4	1	3	3	3	4	4	5	5	5	5	3	5	3	5	64	
8	4	2	3	3	5	2	5	1	5	2	5	3	5	4	2	4	2	5	62	
9	2	2	2	2	2	1	2	1	3	1	4	1	2	1	2	1	2	2	33	
10	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	47	
11	3	3	1	3	2	2	1	3	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	35	
12	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	38	
13	4	4	3	3	4	5	4	3	4	5	3	5	5	5	3	5	3	4	72	
14	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	89	
15	3	3	1	4	1	3	3	3	4	4	5	5	5	5	3	5	3	5	65	
Σ	50	43	39	53	44	50	45	45	49	48	52	51	49	45	40	45	40	50	838	
Promedio	3,333	2,867	2,6	3,533	2,933	3,333	3	3	3,267	3,2	3,467	3,4	3,267	3	2,667	3	2,667	3,333	55,87	
s²	0,76	1,18	1,84	0,78	1,93	2,09	1,60	1,60	1,53	1,63	1,45	1,71	2,33	2,53	1,02	2,53	1,02	1,82	319,32	
√s	0,87	1,09	1,36	0,88	1,39	1,45	1,26	1,26	1,24	1,28	1,20	1,31	1,53	1,59	1,01	1,59	1,01	1,35	25,37	

$$rtt = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{S^2t} \right]$$

$$rtt = \frac{18}{17} \left[1 - \frac{25,37}{319,32} \right]$$

$$rtt = 1,05(1 - 0,08)$$

$$rtt = 1,05 * 0,92$$

$$rtt = 0,97$$

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albers, I (2008). Gestión del recurso humano. Colombia: Del Paso.
- Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias: La Trilogía. Primera Edición. Volumen 1. Argentina: Granica.
- Álvarez, M. (2006). El equipo directivo, recursos técnicos de gestión. Editorial: Laboratorio Educativo. Caracas, Venezuela.
- Amarante, S. (2003). La gestión del conocimiento: perspectivas y aplicación en la educación del futuro [en línea]. Disponible: http://www.gialt.org.ar/congresos/postcongresos3/trabajos/la_gestion_del_conocimiento.html. Consultado: 07/07/2006
- Arias, F. (2006) Proyecto de investigación. Editorial Episteme. Caracas.
- Ascanio, L y González A (2011). Comunicación. Gerencia de proyectos. Colombia: Mc Graw Hill.
- Barraza, M. (2005). Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento. México: Ponencia presentada en el X Congreso de Investigación Educativa.
- Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Editorial BL Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.
- Berríos, Y. (2014). Las habilidades humanas para el desarrollo del trabajo en equipo de los docentes. Tesis de maestría. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Núcleo Trujillo.
- Bateman, T. (2004). Administración una ventaja competitiva. Editorial McGraw Hill. México.
- Bavaresco, A. (2004) Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación). Maracaibo, Venezuela: Editorial Universidad del Zulia.
- Cardona, P., y García Lombardía, P. (2009). Como desarrollar las competencias de liderazgo. Pamplona, España: EUNSA, IESE.
- Cardona, P. y Chinchilla, H. (2009). Creciendo como líder. Colombia: Del Rio.

- Certo, S. (2001). Administración moderna. Colombia: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Octava edición.
- Chávez, N. (2004). Introducción a la Investigación Educativa. 4o Edición. Maracaibo. Talleres ARS Gráficas S.A. Venezuela.
- Chiavenato I. (2006). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en la organización. México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2013). Building Management Skills: An Action-First Approach. South-Western Cengage Learning. USA.
- Davis, K. y Newstron, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Del Canto, E. (2014). Un Estudio de la Gestión del Capital Humano que labora en los gobiernos locales del estado Carabobo, bajo un enfoque de las competencias en el contexto de la Sociedad del Conocimiento. Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
- Feldman, J. (2006). Las organizaciones. Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericana Octava edición.
- Flores, B y Marval, E. (2008). Acción directiva: Un enfoque centrado en competencias. Zulia-Venezuela: Universidad el Zulia /Venezuela, Revista Venezolana de Gerencia.
- Gallart, J y Jacinto, M. (2006). Diseño Organizativo. Segunda edición. España: Ediciones Paraninfo.
- García, J. (2009). La acción gerencial del director en el fomento de los valores instrumentales en los docentes en la escuela básica. Tesis de Maestría. Zulia-Venezuela. Universidad Rafael Bellosó Chacín (URBE).
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la Investigación: McGraw-Hill Colombia.
- Hurtado, J. (2008). El proyecto de Investigación. Editorial Sygal. Caracas, Venezuela.
- Madrigal, B (2009). Habilidades Directivas. Segunda Edición. México: McGraw Hill Interamericana Editores..

- Maldonado, I. (2006). El clima de relaciones interpersonales en el aula un caso de estudio. *Zulia: Paradigma*, 27(2), 193-219.
- Matos, F y Caridad, F. (2009). Modelo de construcción del conocimiento en el aula para una educación integral. Tesis doctorado. Caracas: Universidad Santa María
- Medina R. (2009). Gerencia de recursos humanos. Madrid, España: Ed. McGraw-Hill.
- Naranjo, I (2008), Liderazgo del director como supervisor y desempeño laboral del docente de educación media. Tesis de maestría. Zulia-Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta.
- Ortiz, M. (2009). La Evaluación como Proceso de Investigación. Zulia-Maracaibo: Colección Procesos Educativos Fe y Alegría.
- Pérez, R. (2004). Técnicas de investigación. México: Ariel.
- Pérez, R. (2012). Estrategias de comunicación. México: Ariel.
- Pérez, K. (2013). Competencias gerenciales para optimizar el clima organizacional de la unidad educativa estatal Chirgua del municipio Iribarren del estado Lara. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Núcleo Lara.
- Ramírez, C. (2017). Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano. Tesis doctoral. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Ramírez, T. (2004). Como hacer un proyecto de investigación. Caracas: Panapo
- Rimari, C (2013). Evaluación del desempeño docente. Tensiones y tendencias. *PRELAC*, 1, p. 148.
- Robbins, S.; Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación
- Rodríguez, A (2013). Liderazgo del directivo y trabajo en equipo de los docentes. Tesis de Maestría. Valera-Trujillo: Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Núcleo Trujillo.

Rosales, Y. (2015). Gerencia participativa y el trabajo en equipo de los docentes en educación media. Tesis de maestría. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Núcleo Trujillo.

Sánchez, E. (2007). La participación autónoma de los docentes en la educación básica venezolana. Zulia-Venezuela: Tesis de Maestría. Universidad del Zulia.

Sánchez (2014). Competencias del personal directivo para la gestión administrativa de las escuelas bolivarianas. Tesis de maestría. Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt.

Tamayo y Tamayo. (2004). El proceso de investigación científica. México: Limusa.

Tobón, S. (2006) formación basada en competencias. 2a edición. Eco-ediciones. Colombia.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). Manual de Trabajos de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: Autor.

Bdigital.ula.ve