



**DETERMINACIÓN DE LAS TENDENCIAS DE LA  
GESTION ORGANIZACIONAL EN EL DECANATO DE  
CIENCIAS Y TECNOLOGIA DE LA UCLA**



**Miryan Lucía Vegas Torres**

**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL "LISANDRO ALVARADO"**

**Barquisimeto, 2007**



# **DETERMINACIÓN DE LAS TENDENCIAS DE LA GESTION ORGANIZACIONAL EN EL DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA DE LA UCLA**



**Por**

**Miryan Lucía Vegas Torres**

Trabajo de Ascenso presentado  
para optar a la categoría de Titular  
en el escalafón del Personal  
Docente y de Investigación.

**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL "LISANDRO ALVARADO"  
DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA**

**Barquisimeto, 2007**

**APROBADO POR:**

**Jurado Principal:** \_\_\_\_\_  
**Nombre:** Rafael Perdomo R.  
**C.I.** 4.379.512

**Jurado Principal:** \_\_\_\_\_  
**Nombre:** Antonella Blandini M.  
**C.I.** 3.324.182

**Jurado Principal:** \_\_\_\_\_  
**Nombre:** Daniel Rojas  
**C.I.** 4.735.056

**Fecha de Aprobación:**      23                      Julio                      2007  
    **Día**                                      **Mes**                                      **Año**

## **DEDICATORIA**

**A toda mi familia, en especial a mis padres, hijos, nieto  
y a todas aquellas personas que de alguna manera han tenido  
que ver con la realización de este trabajo y para quienes  
les ha tocado la difícil tarea de gerenciar, guiar  
y orientar a otras personas en el complejo e inquietante  
mundo de las organizaciones.**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA) mi casa de estudio, formación profesional y lugar de trabajo.

Al Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CDCHT) de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” por su apoyo en el desarrollo del presente estudio.

A todos los profesores y al personal administrativo adscritos al Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, por su desinteresada y valiosa colaboración en la información aportada para ser realidad este trabajo.

A la Ing. María Estela Boffelli por su colaboración y asistencia técnica en el proceso de elaboración de este trabajo.

**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”  
DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA**

**DETERMINACIÓN DE LAS TENDENCIAS DE LA GESTION ORGANIZACIONAL  
EN EL DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA DE LA UCLA**

**Autor: Lic. Miryan Lucía Vegas Torres  
Año: 2007**

**RESUMEN**

Las instituciones en la búsqueda del logro de sus objetivos requieren para su buen funcionamiento de una gerencia eficiente, que orientadas en la misión y visiones organizacionales dirijan al personal en busca de los resultados esperados. El Decanato de Ciencias y Tecnología (DCyT) de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), es dirigida por el Decano, quien en la realización de sus labores le imprime su sello particular en cuanto a características individuales y comportamiento en el desempeño de las mismas. Esta investigación tiene como objetivo central determinar las tendencias de la Gestión Organizacional del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, a través quienes han realizado funciones de dirección durante el lapso 1992 al 2004, ambos inclusive. Es una investigación documental, descriptiva y de campo y, en el cual se hizo uso de un cuestionario, instrumento para recolectar la información necesaria y pertinente, que fue aplicado a los profesores ordinarios activos y a personal administrativo fijo con doce años o más de labores ininterrumpidas en el Decanato, pretende encontrar un marco de referencia que de alguna manera muestre las inclinaciones o tendencias en cuanto a gestión organizacional en el Decanato mencionado en un período de doce años. La información recolectada y analizada nos indica a través de la percepción de los encuestados que la gestión del Decanato ha estado influenciada por una fuerte tendencia hacia un gerenciamiento, sin perder de vista una significativa influencia de liderazgo hacia el primer lapso evaluado. Con los resultados obtenidos lo que se pretende es sugerir la aplicación de aquellas características y/o prácticas que han beneficiado la gestión de quienes han guiado el Decanato y agregado valor positivo al quehacer organizacional de la institución. Finalmente, se determina la tendencia de la gestión del Decano hacia un gerenciamiento de la institución enmarcada en las características individuales.

**PALABRAS CLAVES:** Gerencia, Liderazgo, Tendencia

## INDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
<b>Dedicatoria</b>	v
<b>Agradecimiento</b>	vi
<b>Resumen</b>	vii
LISTA DE CUADROS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA	4
1.1. Planteamiento	4
1.2. Justificación	7
1.3. Objetivo	8
1.4. Alcance y Limitaciones	9
II MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Bases Teóricas	15
2.3. Bases Legales	38
2.4. Supuesto Teórico	43
III MARCO METODOLÓGICO	49
3.1. Diseño de la Investigación	49
3.2. Población y Muestra	51
3.3. Técnicas de recolección de información	53
3.4. Instrumento de Recolección de Datos	54
3.5. Validez del instrumento	55
3.6. Análisis de los Resultados	56
IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	101

## ANEXOS

A.	Tamaño de la Muestra	107
B.	Encuesta "A"	110
C.	Encuesta "B"	114



## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>pp.</b>
1	Características del Gerente.....	25
2	Características del Líder.....	32
3	Indicadores del Gerente.....	45
4	Indicadores del Líder.....	46

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>pp.</b>
1	Características del Gerente y del Líder.....	34
2	Funciones del Gerente.....	35
3	Operacionalización de las Variables.....	48
4	Población. Personal Docente Ordinario Activo Decanato de Ciencias y Tecnología.....	52
5	Población. Personal Administrativo Fijo Decanato de Ciencias y Tecnología.....	52
6	Muestra. Personal Docente Ordinario Activo y Personal Administrativo Fijo. Decanato de Ciencias y Tecnología.....	53

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Gráfico</b>	<b>pp.</b>
1	Propone nuevas formas de hacer las cosas (innovador).....	58
2	Maneja las relaciones interpersonales.....	59
3	Da a conocer sus planes (comunicación).....	60
4	Capaz de influir a los demás (ser líder).....	62
5	Propone escenarios para realizar las actividades (creativo).....	63
6	Capaz de visualizar el futuro (visionario).....	64
7	Impulsa a las personas a realizar las tareas (motivador).....	65
8	Promueve cambios (factor de cambio).....	66
9	Capaz de comprender la conducta del individuo.....	67
10	Personas con experiencia.....	68
11	Es responsable.....	69
12	Busca formas de actuación (estratega).....	71
13	Distribuye los recursos (organizador).....	72
14	Emana integridad moral y ética.....	73
15	Preparado para el cargo (inteligente).....	74
16	Capaz de trabajar por cuenta propia (autónomo).....	75
17	Es razonable (capacidad de análisis y síntesis).....	76
18	Dedicado al trabajo (trabajador).....	77

19	Capaz de aceptar opiniones (flexible).....	78
20	Reconocer fortalezas y debilidades objetivamente (justo).....	79
21	Lleva una vida sana (en buena forma física e intelectual).....	81
22	Capaz de aprender nuevas conductas (imaginación).....	82
23	Capacidad de ayuda (voluntad de servir).....	83
24	Intachable en sus actuaciones (integridad).....	84
25	Conocimiento del cargo (trasciende a los demás).....	85
26	Promueve la formación.....	87
27	Capaz de delegar tareas.....	88
28	Formador de equipos (trabaja e integra su equipo).....	89
29	Es ejemplo ante los demás (guía).....	90
30	Actuación honesta.....	91

## INTRODUCCIÓN

Este nuevo siglo, el cual ha generado importantes cambios, las organizaciones deben estar conscientes que juegan un papel decisivo en la conformación de la sociedad, son ellas las que definen las grandes tendencias del comportamiento económico, político, social, financiero y cultural de los países, debido a que adoptan o rechazan los diferentes modelos organizacionales y orientan los sistemas de formación profesional por lo cual su incidencia en el desarrollo de una sociedad es innegable.

Es importante reflexionar sobre la manera de gerenciar las instituciones educativas, quienes son las encargadas de formar los futuros profesionales que enrumbarán los destinos del país; es un proceso de aprendizaje, es la transferencia de información y conocimientos del área gerencial que influirá en los resultados de la gestión organizacional.

Desde esta perspectiva, la reflexión se orienta hacia el análisis de los elementos de la gerencia moderna que permiten la integración del capital humano institucional en la búsqueda de lograr la misión y visión de la institución. Es de hacer notar que nuestras instituciones educativas en la actualidad deberían

ser ejemplo de organizaciones bien gerenciadas, más aún si es de allí donde saldrán los gerentes del resto de las organizaciones.

El mundo de las organizaciones es considerablemente muy complejo, estudiarlas, analizarlas y presentar conclusiones al respecto resulta interesante y hasta sorprendente.

El ámbito organizacional al cual está referido este trabajo de investigación se circunscribe al Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” donde se diagnosticará sobre las tendencias de gestión organizacional que han prevalecido durante el período 1992 al 2004, ambos inclusive.

En un primer plano, se tomó en consideración gran parte de lo que presentan documentos de reconocidos autores que hacen referencia a gestión organizacional en general y también aquella específica que se refiere al nivel donde están inmersos los gerentes, quienes reciben información del nivel superior para transmitirla al nivel operativo y así lograr el cometido organizacional.

Una vez realizado este paso, la investigación se centró en conseguir y analizar cuidadosamente características sobre el gerente y el líder, tomando aquellas que, a consideración del investigador y más acordes a nuestra idiosincrasia, se asemejan más al comportamiento e individualidades de quienes

han dirigido este tipo de organizaciones, de carácter educativo. También, es pertinente señalar que la bibliografía consultada por lo general se refiere a organizaciones de otras latitudes pero puede tomarse con sus respectivas aclaratorias y una de ellas es señalar que la cultura organizacional es distinta dentro de las mismas latitudes y hasta en las mismas organizaciones.

Asimismo, las características que se tomaron en consideración sirvieron para elaborar el instrumento que se utilizó para conseguir información valiosa que determinó la tendencia en cuanto a gestión organizacional de quienes han dirigido el Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA.

Por último, la tarea consiste en determinar las tendencias de gestión organizacional que prevalecieron durante el período 1992 al 2004, ambos inclusive y de esta manera seleccionar aquellas que han determinado una inclinación favorable al Decanato y que pueden continuar siempre y cuando se consideren los elementos tanto internos como externos que impulsan y determinan el quehacer de las organizaciones en general.

Con esto, se quiere precisar que las características individuales del gerente o el líder que maneje la organización se reflejarán en la gestión que desarrolle esa persona al frente de la misma, tal y como lo aseveran los estudiosos del tema y que aparecen en los libros referidos a las organizaciones.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del Problema.**

En la medida que ha avanzado el siglo XXI, las tendencias en todos los órdenes están causando un impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y sus directivos se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos rumbos, hechos que tienen relevancia no local sino mundial. Es por ello, que las tendencias de la Gestión Organizacional conllevan en estos nuevos tiempos a la constante revisión y renovación de sus estrategias, para lo cual sus líderes o gerentes deben ir equilibrando y valorando al personal, activo más importante, toda vez que es el motor de las organizaciones enmarcadas en el camino correcto, con un equipo efectivo de trabajo y con el firme propósito de lograr un objetivo y de alcanzar beneficios para la organización donde actúa; representando la unidad e involucrándose con ella, en razón a lo que se está haciendo o en lo que se quiere o se debe lograr.

En el mundo empresarial de hoy se contempla que los nuevos esquemas gerenciales son el reflejo de la forma como la organización piensa y opera, por lo que exige que el personal o capital humano debe poseer los conocimientos y prácticas, mejor dicho competencias como se afirma en la actualidad, necesarios para contribuir con el desarrollo de los objetivos de la organización.

En este sentido, ¿quién puede guiar las acciones empresariales, el Líder o el Gerente? El líder porque es el respaldo del equipo, el que motiva a las personas para que se identifiquen con la organización, para que puedan perfeccionar todas sus potencialidades, responsabilidades, espíritu de equipo, desarrollo personal, por lo que se convierte en el motor para impulsar el sentido de pertinencia de la gente por la organización.

El Gerente, tal y como lo señala Alvarado (1990), “existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización, tomando en cuenta seis responsabilidades básicas a saber: Incrementar el estado de la tecnología, prolongar la vida de la organización, darle direccionalidad, aumentar la productividad, cubrir las expectativas de los empleados e integrarse con la comunidad”, por lo que se puede afirmar que para dar cumplimiento a los objetivos o misión de una organización, se debe tomar en cuenta los diferentes factores que influyen en toda gestión organizacional.



En otro orden de ideas, todo buen líder o gerente, debe lograr que el clima organizacional, tome en cuenta sus características tanto externas como internas a la organización, a fin de que los actores que se desempeñan en el ambiente organizacional perciban directa o indirectamente dichas características, de acuerdo a la percepción distintiva del medio en que se desenvuelven.

De allí la importancia de relacionar el clima organizacional con la cultura organizacional, toda vez que la cultura representa un modelo de las conductas, creencias y valores compartidas por los miembros de la organización.

De todo lo anteriormente planteado, el Decanato de Ciencias y Tecnología (DCyT) de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), ha sufrido transformaciones a lo largo de los últimos quince años, por lo que interesa evaluar las tendencias organizacionales de quien actúa al frente de ella, llámese gerente o líder propiciando los cambios, con amplitud de criterio, participativo, democrático y directivo. Llama la atención que a pesar de que la dirección del Decanato, ha contado con personal profesional altamente calificado, no se han efectuado los cambios profundos que deben verse reflejados en el quehacer diario de esta organización, por lo que se plantean las siguientes interrogantes ¿Será necesario evaluar las tendencias de Gestión de ésta organización?, ¿Cuales serían las características mas resaltantes de la Gestión Organizacional?, ¿ Se enmarcan estas tendencias en el Liderazgo moderno o en la Gerencia moderna?,¿Se hace necesario determinar la tendencia predominante en ésta organización?.

A los fines de dar respuesta a las interrogantes antes planteadas, surge la inquietud de analizar las tendencias de gestión organizacional que han prevalecido en los años 1992 al 2004, ambos inclusive, en el Decanato de Ciencias y Tecnología (DCyT) de la UCLA, a través de las características individuales de quienes estuvieron gerenciando al Decanato.

## **1.2. Justificación**

Las personas o equipo humano que mueven las organizaciones son los responsables de que las mismas cumplan con los objetivos que se han trazado mediante los distintos niveles en donde cumplen su cometido.

El presente estudio ubica a la persona en el nivel intermedio, quien guía la organización hacia el cumplimiento de su misión y visión, dependiendo del estilo gerencial que le imparta a su mandato e interpretando las instrucciones recibidas del nivel institucional y las que debe transmitir al siguiente nivel, el operacional y, de esta manera lograr alcanzar los metas establecidas en los planes institucionales.

En el camino hacia el logro de los objetivos organizacionales, quien está al frente llámese gerente o líder, le imprime su sello particular de actuación y comportamiento a las actividades que se desarrollan bajo su responsabilidad.

La importancia de esta investigación se fundamenta en determinar las tendencias de gestión organizacional que han caracterizado las actividades del Decanato de Ciencias y Tecnología (DCyT) de la UCLA en los años 1992 al 2004, ambos inclusive, y, poder tomar aquellas características individuales que le han sido favorables en su comportamiento como organización y que la han llevado a cumplir de manera efectiva su misión.

Asimismo, la presente investigación puede conducir a que se analice el comportamiento no sólo a nivel intermedio sino que pueda sembrar la inquietud en los investigadores para analizar los otros niveles en la organización que determinen su influencia en la gestión de la organización como un todo.

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. General.**

Determinar las Tendencias de la Gestión Organizacional del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, a través de quienes han realizado funciones de dirección en los años 1992 al 2004, ambos inclusive.

#### **1.3.2. Específicos.**

1. Identificar las características de Gestión Organizacional con Tendencias hacia una Gerencia en el Decanato de Ciencias y Tecnología (DCyT).

2. Identificar las características de Gestión Organizacional con Tendencias hacia un Liderazgo en el Decanato de Ciencias y Tecnología (DCyT).
3. Describir la Tendencia de la Gestión Organizacional predominante en el Decanato de Ciencias y Tecnología (DCyT).

#### **1.4. Alcance y Limitaciones**

El alcance del presente trabajo de investigación sobre las Tendencias de Gestión Organizacional en el DCyT se circunscribe a una parte del ámbito de su comunidad en pro de encontrar características resaltantes en aquellas personas que responsablemente gerencian al referido Decanato para lograr los objetivos que se proponen en base a lineamientos establecidos en la cúpula organizacional. Dichas características están enmarcadas dentro de un comportamiento con tendencia hacia el liderazgo o de tendencia hacia una gerencia en la realización de las actividades que le son pertinentes acordes a su posición en la organización y a la visión a través de una misión muy particular que caracteriza a las instituciones de índole educativa.

Con respecto a la comunidad sólo se toma como población a los profesores y personal administrativo que han permanecido o que tienen más de doce años en el Decanato, período de tiempo que abarca los años 1992 al 2004, sobre el cual se analiza el comportamiento de quienes lo han dirigido.

A través de los planteamientos hechos en el presente trabajo se tiene la firme intención de establecer las características más resaltantes o contundentes en cuanto a gestión organizacional que le imprimen una conducción muy particular a las actividades que se realizan en el Decanato para lograr cumplir con su cometido como organización educativa.

La investigación está dirigida a encontrar los elementos característicos que permiten hacer un análisis de gestión organizacional en cuanto a un liderazgo o gerencia en el DCyT de la UCLA para definir la tendencia que más prevalece en la conducción del mismo y, así tomar los que más aporten beneficios o resultados positivos y acordes a la gestión de este tipo de organización.

Este estudio presenta también limitaciones, que son propias de este tipo de trabajo y entre las cuales cabe mencionar:

Por lo extenso del tema y la viabilidad del estudio, esta investigación sólo cubre la parte del subsistema gestión organizacional de la UCLA, correspondiente al nivel intermedio o gerencial, donde se circunscriben los Decanatos, entre ellos el Decanato de Ciencias y Tecnología, objeto de este estudio.

Igualmente, es importante mencionar la limitación en cuanto a la información que se obtiene luego de la aplicación del instrumento, el cuestionario, en virtud de la veracidad de la misma ya que está referida a la gestión

organizacional de quienes guían los destinos de la institución en su papel como Decano, aunque se advierte que la información que el encuestado aportará lo hará bajo el anonimato y estricta confidencialidad.

Por último, las limitaciones propias que se derivan de las opiniones subjetivas de los encuestados y de su disposición a colaborar en responder un cuestionario.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO.**

Las organizaciones en general, sin hacer distinción de objetivos, tamaño, complejidad, con fines de lucro o sin ellos, productivas, extractivas o de servicio, y otras, tienen en común un elemento insustituible y fundamental *las personas*, que logran hacerlas funcionar con el concurso del trabajo en conjunto o de manera individual para que se logre de manera eficaz y eficiente el o los objetivos que se ha propuesto alcanzar.

#### **2.1. Antecedentes**

A continuación se detallan en este aparte, los antecedentes que están relacionados en forma directa con el estudio de Tendencias de la Gestión Organizacional del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, entre los que se pueden mencionar:

A tal efecto, Gómez (2000) en su trabajo titulado Gerencia y Liderazgo en la Pequeña y Mediana Empresa del Estado Lara Municipio Autónomo Iribarren, propone y destaca la importancia que tiene coordinar constantemente estas variables, gerencia y liderazgo, permitiendo alcanzar los objetivos y metas planteados en la organización y los posibles cambios positivos que puedan originar el desempeño de las actividades gerenciales; y el poder de estructurar una visión y compartirla con el resto de la organización.

Igualmente, Álvarez, N. (2001) en su trabajo Incidencias del Estilo de Liderazgo en el Proceso de Toma de Decisiones de los Departamentos de Desarrollo Estudiantil de las Universidades Nacionales de Barquisimeto, tiene como objetivo principal conocer el Estilo de Liderazgo ejercido en los Departamentos de Desarrollo Estudiantil de las Universidades Nacionales de Barquisimeto, (UPEL, UCLA, Y UNEXPO), bajo la óptica del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard y cómo incide dicho estilo en el proceso de toma de decisiones. Para ello, realizó un trabajo de tipo descriptivo con diseño de campo; recabándose la información a través de dos instrumentos que generaron resultados con los que se llegó a conclusiones precisas. Los resultados obtenidos evidencian que el estilo de liderazgo se ejerce de acuerdo a un liderazgo situacional, el líder puede persuadir, ordenar o comunicar a sus seguidores permitiendo esto tener incidencia en el proceso de toma de decisiones ya que dependiendo del estilo que la gerencia ejerza en esa medida el proceso variará.



Asimismo, Jiménez, E. (2004), en su trabajo sobre Gerencia y Tipos de Liderazgo de la Federación de Cooperativas de Servicios Múltiples de Venezuela (FECOSEVEN) y Cooperativas Afiliadas, manifiesta que las cooperativas, se enfrentan al dilema de cambiar o desaparecer, están obligadas a contar con una gerencia, capaz de manejar los cambios, optimizar los recursos, anticipar las dificultades y tomar decisiones que permitan adaptarse a los mismos de forma inmediata. El mencionado trabajo plantea como problema de investigación, la gerencia y tipo de liderazgo de Fecoseven y cooperativas afiliadas a ella y como objetivo general, determinar la forma gerencial y tipo de liderazgo predominante en la gestión de Fecoseven y cooperativas afiliadas. Se caracteriza a la gerencia de las cooperativas estudiadas, tomando como parámetro el uso de las herramientas gerenciales tradicionales a la vez determinar el liderazgo que las identifique, posteriormente estableció una visión general marco del modelo de gerencia cooperativa, en este caso de estudio, que en un futuro generaría elementos a fin de idear un modelo de gerencia cooperativa aplicable a cualquiera de las organizaciones de este tipo existentes en la actualidad.

Todos los antecedentes anteriormente mencionados, proporcionan información para la relación Gerencia – Liderazgo, de tal manera que contribuyen en el desarrollo de la investigación propuesta.

## 2.2. Bases Teóricas.

En la realización de este trabajo se tomaron en consideración algunos estudios que resaltan el complejo e interesante mundo organizacional en cuanto a las tendencias de dirección que le imprimen quienes están al frente de ellas, y a tal efecto Chiavenato (2002), sostiene que:

“Vivimos en una sociedad de organizaciones en donde casi todo se produce dentro de ellas: automóviles, vestidos, alimentos, libros, revistas, investigaciones, servicios, comunicaciones,... “La organización es una entidad conformada por personas que trabajan juntas, y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común. ... se indica que las tareas se dividen entre los miembros y que la responsabilidad del desempeño de éstas se atribuye a cada uno de los miembros de la organización. Una organización es una sociedad en miniatura en donde coexisten dos tipos de personas: los líderes y los subordinados.” (p.9)

En cuanto a la estructura organizacional de la universidad, los decanos, quienes administran y/o gestionan los recursos de los decanatos, pertenecen al nivel organizacional intermedio y Chiavenato (2002) lo describe de la siguiente manera:

“Nivel administrativo que articula internamente el nivel institucional con el operacional de la organización. Es el nivel de medio campo y está conformado por los gerentes. Recibe el nombre de nivel gerencial o táctico y funciona como una capa amortiguadora de los impactos ambientales, pues recibe las decisiones globales tomadas en el nivel institucional y las transforma en programas de acción para el nivel operacional. Interpreta la misión y los objetivos fundamentales del negocio y los traduce en medios de acción cotidianos para que el nivel operativo pueda transformarlos en

ejecuciones. En este nivel, el administrador debe poseer visión táctica.” (p.13).

Es conveniente mencionar aquí, que en las Normas para el Diseño de la Estructura Organizativa de la UCLA, Aspectos Generales, Artículo 27, señala: ....” Nivel 4: Constituido por los Decanos”. Igualmente, lo ratifica en la parte De los Cargos en la Estructura en el Artículo 23.

En ese mismo orden de ideas, para Gracia y Thielen (2000) la estructura organizativa “está conformada por el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que deben realizar los individuos para lograr en forma armónica y coherente los objetivos que se han trazado.” (p.107)

Esto lleva a considerar al individuo como elemento fundamental en las organizaciones y que los mismos autores sostienen que: “...aporta experiencias, habilidades, aptitudes, conocimientos,..., así como expectativas y necesidades que busca satisfacer en el desempeño de sus labores y en el seno de la institución.” (ibidem)

Por lo que se puede aseverar que los individuos o grupos humanos serán quienes llevarán a las organizaciones a cumplir con su cometido a través del cumplimiento rutinario de sus labores dentro de su ambiente, movidos por el firme

deseo de demostrar sus habilidades y destrezas en el proceso de solucionar problemas o de poder dominarlos y/o reducirlos a su mínima expresión.

Ese cúmulo de labores está enmarcada en un proceso, el proceso de gestión organizacional llevado a cabo por las personas que están y que actúan en las organizaciones, siendo necesario delimitar en cuanto a comportamiento y características individuales como se han llevado a cabo dichas actividades o funciones que le son pertinentes. Para ello, se delimita en atención a la persona como gerente o a la persona como líder.

Antes de llegar a ahondar en funciones, comportamientos y características particulares en cada caso, se restringe en el orden conceptual o de definición lo que es un gerente y lo que es un líder.

En primer lugar, el definir lo que es un gerente ha resultado ser controversial por cuanto algunos estudiosos lo consideran invariablemente como gerente o líder; sin embargo sí se puede deslindar al gerente del líder y al respecto se consideran algunos trabajos relacionados con este que señalan tal situación.

A tal efecto, se menciona lo que Páez, J. (2001), cita: “El concepto de liderazgo también es totalmente diferente al concepto de la gerencia. Dentro de las mismas organizaciones existen grandes confusiones en el uso de estos dos vocablos. Referente a esta realidad el autor de este artículo toma lo que J. W.

Gardner, afirma: “Se puede ser líder sin ser gerente y muchos gerentes no podrían ser líder ni de un grupo de niños de siete años que quieren ir a comprar helados”. “El gerente hace las cosas bien mientras que el líder hace lo correcto”.

Igualmente, es pertinente e importante continuar en señalar las diferencias que en teoría se mencionan sobre la gerencia y el liderazgo, y en virtud de esto se transcribe lo que acota Kotter (1999): “Liderazgo no es lo mismo que gerencia, y la fuerza primaria detrás de un cambio exitoso, de alguna significación, es el primero, no la segunda...”. Siguiendo la idea de la diferencia entre ambos términos, dice que: “...el liderazgo es una parte creciente del trabajo de dirección.” (p.14).

En ese mismo orden de ideas, continúa afirmando el autor mencionado que:

“Cada vez puede resultar más útil pensar que quienes ocupan cargos directivos son personas que crean agendas llenas de planes (la parte gerencial) y visiones (la parte de liderazgo); que establecen, a través de una jerarquía bien organizada, redes susceptibles de aplicación práctica (gerencia) y un complejo enjambre de relaciones alineadas (liderazgo); y que actúan tanto a través de controles (gerencia) como de inspiración (liderazgo).” (ibidem)

Asimismo, seguir en la onda de diferencias trae resultados muy interesantes, por cuanto ayudará a distinguir o no, acertada y claramente si es posible, las diferencias y es factible llegar a pensar en disolver las discrepancias

existentes entre la gerencia y el liderazgo, por lo menos en esta investigación, al señalar la relevancia de lo dicho por Kotter (1999):

“El liderazgo se manifiesta a través de las personas y de la cultura. Es suave y cálido. La gerencia funciona a través de jerarquías y sistemas. Es más dura y más fría. Esta distinción entre gerencia y liderazgo no es ni arbitraria ni semántica. Es, por el contrario, sumamente importante y fuente de gran confusión. El que confunda gerencia con liderazgo gerenciará el cambio, manteniéndolo, en consecuencia, controlado, pero no será capaz de brindar lo que se requiere para dar saltos más grandes y más difíciles”. (p.20)

Mas adelante, se puede apreciar que el mismo autor establece una diferencia al querer tipificar entre lo bueno y malo del liderazgo y de la gerencia señalando lo siguiente:

“No se trata de que lo que llamamos liderazgo sea bueno y lo que llamamos gerencia sea malo. Simplemente son cosas distintas que sirven para cosas distintas. El propósito fundamental de la gerencia es mantener funcionando el sistema existente. El propósito fundamental del liderazgo es producir un cambio útil, especialmente no cuantitativo”. (p.21)

Al respecto son muchas las consideraciones que debemos tomar en cuenta, pero el propósito fundamental de esta investigación es diagnosticar sobre la inclinación manifiesta en la gestión de quién dirigió la institución en el período señalado.

Resulta por demás interesante lo que Gil'Adil (2005) afirma en su trabajo

¿Gerenciar o ejercer el liderazgo? presentado ante la Bussines Association Latinoamérica:

“...gerenciar y ejercer el liderazgo son acciones diferentes. Cuando un ejecutivo gerencia, trata de mantener el equilibrio, de aumentar la producción, ofrecer soluciones, de proteger a la gente y bajar la ansiedad. Por el contrario, cuando se ejerce el liderazgo se busca el cambio organizacional, se revoluciona la estructura de la organización.”

El análisis precedente, sobre las diferencias entre gerencia y liderazgo, ayuda a entender el por qué el estudio de las tendencias de gestión organizacional en el DCyT a través de quienes lo han dirigido entre los años 1992 al 2004, ambos inclusive y, de esta manera, comenzar a establecer un marco teórico basado en lo que es un gerente con sus características individuales y lo que es un líder con sus características individuales y, las funciones pertinentes en cada caso como dato referencial en el estudio.

### **El Gerente. Características.**

Muchas son las definiciones acerca del gerente para el estudio que se realiza, sólo se seleccionará las más representativas a los fines de este trabajo. Antes de introducir la definición del gerente es importante señalar lo que es la gerencia; y a tal efecto, se toma en consideración lo señalado Villasmil, J (1999)

“La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos”.

En este mismo orden, el autor nombrado toma lo que afirman Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) y sostiene que:

“... El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo... “.

Igualmente, continúa señalando el mismo autor que:

“...en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador,.... De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término”.

Por consiguiente, señalamientos como los anteriores ratifican lo difícil de definir un término como la gerencia, sin embargo es pertinente acotar que los mismo añaden un espectro amplio en la definición del término.

Para Tripiier (2002) en su artículo Estilos Gerenciales, señala que “la gerencia es una actividad realizada por seres humanos y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se



ha dado en llamar el estilo gerencial”. Como puede evidenciarse del concepto, la manera en que las personas gestionan las actividades en las organizaciones depende mucho de su estilo personal o características individuales que le imprimen al quehacer laboral para el logro de los objetivos.

En cuanto a la definición de gerente, el Diccionario de la Real Academia Española (2001), lo define como: “(Del lat. gerens, -entis. ). Persona que dirige los negocios y lleva la firma en una sociedad o empresa mercantil, con arreglo a su constitución”.

En el mismo orden de ideas, se puede considerar la definición de Villasmil, J. (1999) quien afirma que: “persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están”.

Igualmente, se considera lo que Drucker (1993) manifiesta cuando establece “la definición correcta” de un gerente:

“Esto parece obvio, pero rara vez se hace, pues hasta los ejecutivos eficientes tienden a definir mal a un “gerente”, como la persona responsable del trabajo de los subalternos – que es la definición de hace 50 años-, de modo que tienden a no darse cuenta de que ellos son responsables del desempeño y la eficiencia del jefe. La definición correcta de gerente, como lo sabemos desde hace 40 años, es: La persona responsable del

desempeño de todas las personas de las cuales depende su propio desempeño.” (p.162)

<Asimismo, este autor asevera que “el primero de quien depende el desempeño de un gerente es su superior, así que ésta es la primera persona de cuyo desempeño debe asumir el gerente la responsabilidad. Pero sólo preguntándole “¿Qué cosas hago yo que le ayuden a usted o le dificulten las cosas?” puede descubrir qué cosas necesita su superior y qué cosas constituyen un obstáculo. Y lo mejor es preguntárselo así sin rodeos.” (p.162)

Y finaliza, acotando Drucker (1993): “Administrar al jefe significa, ante todo, crear una relación de confianza. Para ello se requiere que el superior confíe en que el gerente subalterno aproveche las capacidades del jefe y lo proteja de sus limitaciones y sus puntos débiles.” (p.163)

Como se puede observar la gestión del gerente asume la responsabilidad tanto de su superior como de los que están por debajo de su nivel, en sí de lo que pase en toda la organización, cumpliéndose lo que al respecto se dice que el gerente es el responsable del éxito o fracaso de la organización que gestione o administre, recuerde que es él quien administra los recursos de que dispone.

La gestión que realice el gerente está cimentada en características individuales que definen un comportamiento ante la organización y ellas se

definirán atendiendo a lo que sobre el asunto se ha investigado y que se adecúe a las características culturales que prevalecen en el quehacer de la organización.

### **Características del Gerente**

Las organizaciones se enfrentan cada vez más a diferentes situaciones en las que tiene que desenvolverse la persona, que está al frente de la misma. Para ello, debe poseer ciertas características, innatas o adquiridas, que le dan posibilidad de enfrentarse al complicado escenario donde actúa y se desarrollan las organizaciones. Igualmente, es oportuno indicar que la investigación del punto proporciona una serie de características que en ningún momento se pueden aseverar que son únicas ya que las mismas cambian acorde al entorno empresarial o a los aspectos del ambiente en que se desenvuelven las organizaciones.

Una vez conceptualizados los términos gerencia y gerente, en donde se asume a la gerencia como un cargo y al gerente como la persona que ocupa ese cargo, se deben mencionar las características individuales que están presentes en el ejercicio de los mismo. Para el análisis de este punto se partió de la idea de definir la palabra característica y al respecto Madrigal T., (2002) manifiesta: “Se dice de la cualidad que determina los rasgos de una persona o cosa y la distingue claramente de las demás”. (p.210), definición enmarcada en el estudio a realizar.

También, se partió de tomar información en el área del gerente y de la gerencia que conforman el basamento de las características individuales que se seleccionaron para poder construir los ítems para el cuestionario, instrumento de la investigación.

A continuación, se presentan en la Tabla No. 1 algunas de las características del gerente producto de la investigación y en ciertos casos se realizaron algunas adaptaciones:

Tabla No. 1  
Características del Gerente

Autor	Características del Gerente
Lay,E. (2006)	Maestro, capacitador, visionario, reclutador, estimulador de ideas y creatividad, consejero, líder de grupo, seguidor y realizador de políticas, planes y programas, tomador de decisiones, comunicador, catalizador, planeador, psicólogo, analista, estratega, motivador, evaluador, organizador, pronosticador, consolidador en la dirección y unión de esfuerzo hacia el logro de metas, compañero de equipo, árbitro, juez, amigo, desarrollador y soporte personal, ejecutador, colaborador, innovador, creador y valioso adversario.
Malevski, Y. y Rozotto, A (1996)	Inteligencia, efectividad y eficiencia en sus decisiones, planifica, organiza, posee un gran habilidad de motivación y dirección administrativa, líderes, estabilidad emocional, control de sí mismo, voluntad, motivador, justo, ecuánime, crea un ambiente de fe y respeto.
Iriarte, C. M. (2000)	Factor de cambio, integridad personal y ética, visión de futuro, capacidad de liderazgo, habilidad para dirigir y coordinar actividades para el logro de objetivos, adaptación, autonomía, autogerenciarse, formación académica y experiencia laboral.
Mora V., C. (2005)	Proactivo, interpretador de los cambios y generador de ellos, crecimiento personal y profesional, conocimientos gerenciales modernos, ético, persuasivo, motivador, participativo, líder gerencial, estratega, creativo, innovador, experiencia, habilidades y destrezas en las interrelaciones humanas y administrativas.

Rusque, A. M (2000)	Perspectiva global del medio, conocimiento de las perspectivas particulares del contexto donde se desenvuelven, capacidad de relacionarse, creativo, innovador, resuelve problemas, formación amplia y flexible.
Manzanilla S., O (2000)	Espera su recompensa por lo que sabe y por lo que logra que otros hagan en función de los objetivos trazados, capaz y dispuesto a hacer el trabajo que exige a sus subordinados, capaz de organizar su pensamiento y su acción, capaz de estar en cualquier sitio, controla su imaginación, reclama el reconocimiento para sus subordinados, se da cuenta cuando la inseguridad lo domina, motivador, solidario y leal, comparte el liderazgo, analítico, previsor, responsable y capaz de comprender el por que suceden las cosas. (p.65)
Pradas, F. (1997)	Visión futurista, liderazgo, sensibilidad, calidad, capacidad de relación, iniciativa, innovación, poder de convencimiento, soluciones novedosas, conocimiento de otras lenguas y capacidad de aceptar a los demás. (p.4)
Morera Cruz, J. O.,(2005)	Experiencia, innovador, relaciones interpersonales, comunicación, ser líder, visionario, responsable, respetuoso, manejo de diferentes idiomas, capacidad de decisión, conocimientos informáticos, estrategia, organizador, motivador, generar confianza, factor de cambio, autónomo, sensibilidad, calidad, capacidad de análisis y síntesis, buena formación, iniciativa, capacidad de escuchar, delega, emprendedor y operar y conducir en entornos multiculturales

Fuente: Elaboración Propia, 2006

Igualmente se puede observar, en cuanto al tratamiento o consideración que se le da a las características individuales del gerente, estas se toman y se deducen de los análisis y escritos de los autores antes citados, que forman parte importante del estudio que se pretende realizar a los efectos de determinar las tendencias de gestión organizacional en el DCyT de la UCLA, a través de la actuación de quienes fueron sus decanos.

Tal como se expresa cuando se habla del gerente, igualmente se hará con el líder y es que con la selección que se hace de las características individuales no se pretende que sean taxativas pero si se debe tener cuidado al respecto, por cuanto se debe mantener presente que las mismas son importantes dependiendo de la situación que esté aconteciendo; seleccionando las mas repetitivas para conformar los ítems del cuestionario y determinar de una manera muy objetiva y concreta las tendencias de gestión organizacional en el decanato a analizar.

Las características seleccionadas, resultado del análisis son las siguientes: innovador, manejar relaciones interpersonales, comunicador, ser líder, ser creativo, visionario, motivador, factor de cambio, capaz de comprender la conducta del individuo, tener experiencia, trabajar en equipo, responsable, estrategia, organizador, integridad moral y ética, inteligencia, autónomo, capacidad de análisis y síntesis y trabajador.

### **El Líder. Características.**

Hablar y escribir sobre el líder y el liderazgo no es fácil a pesar de existir innumerables documentos al respecto y que de alguna forma han logrado conceptualizar ambos términos.

El Diccionario de la Real Academia Española (2001), define al líder como:

1. (Del ing. leader, guía.) m. Director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. 2. El que va a la cabeza de una competición deportiva.

Además, tomar una definición como la que a continuación se expresa es fundamental para el trabajo que se realiza y así lograr aclarar el término ya que en muchos casos existe como con cierta complejidad y así lo manifiesta Casares A.

D. (1996):

“El líder para la empresa es como una brújula pues marca permanentemente la verdadera dirección hacia la cual dirigirse, es creativo, rompe lo establecido, cambia reglas, normas y las formas tradicionales de hacer las cosas, la misión básica de todo Líder es de dirigir a un grupo hacia metas deseadas y propuestas, entre dos variables: Saben motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas y son capaces al mismo tiempo de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos”. (p.27).

Esta definición de líder está enmarcada en el contexto de características individuales que son necesarias para el estudio que se quiere realizar por cuanto incluye una serie de cualidades presentes en quien dirige organizaciones.

Ahora le corresponde el turno al liderazgo y desde una perspectiva general y amplia, se consideran una serie de definiciones que sobre El liderazgo a través

del tiempo, Gil'Adí (2004) relata y algunas de ellas relacionadas con el objeto de estudio de esta investigación:

“Rost (1991), después de revisar más de 221 definiciones de liderazgo en los últimos 40 años, concluye que actualmente no se sabe mas que antes sobre el tema, así como tampoco existe mayor claridad o consenso sobre el concepto. Bennis (1998) sostiene que a pesar de su larga historia, el liderazgo se mantiene como un fenómeno elusivo. Bennis & Nannus (1985) son poco optimistas en cuanto a la posibilidad de llegar a un entendimiento claro sobre el liderazgo”. (p.2)

El término liderazgo presenta muchas definiciones y no aclaran o llegan a un consenso al respecto, por lo tanto es prudente tomar otras definiciones al respecto y lograr un contexto un poco más amplio que ayude a entender dicho término. Continuando con el mismo autor, señala que:

“El liderazgo ha sido definido en términos de conducta, cualidades personales, poder, influencia, autoridad, cambio, gerencia y muchos otros conceptos. Para Kuhn & Beam (1982), liderazgo es la actuación de una función gerencial donde la persona que lo ejerce fue puesta en esa posición por designación formal. Rost (1991) define liderazgo como una relación de injerencia entre líder y seguidor, cuya intención es producir cambios que reflejan propósitos comunes”. (ibidem)

Para finalizar, el mismo autor, afirma lo siguiente:

“Otros estudiosos han escrito basándose en concepciones románticas de que los líderes tienen la habilidad de controlar e influir sobre los destinos de las organizaciones y sus cambios. Otros como Kotter (1992) incluyen funciones educacionales en sus definiciones. Algunos feministas (Carol, 1984) ven el liderazgo como una manera de repotenciar a los subalternos, o como Hagberg (1984), quien escribe desde una perspectiva feminista



aún cuando adopta la visión transformacional de Burns (1978) y Bass (1985, 1991), quienes perciben al liderazgo como una forma de poder". (p.2)

Todas estas consideraciones se toman a raíz de lo difícil que ha resultado para los investigadores nombrados por Gil'Adí (2004) en llegar a concretar sobre el término del liderazgo dando lugar a numerosas teorías, visualizando de forma distinta en cuanto a características individuales presentes y relevantes del modelo.

En ese mismo orden de definiciones, Chiavenato, (2002), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dada, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o más objetivos específicos". Asimismo, menciona a Fleishman quien "destaca que el liderazgo es el intento – en el ámbito de la esfera interpersonal, dirigido por un proceso de comunicación – de conseguir alguna o algunas metas." (p.562). Por lo que se puede evidenciar que el liderazgo incluye la influencia y de que las relaciones que ejercen las personas pueden implicar liderazgo llevando a calificar la actuación o gestión en la organización.

El Diccionario de la Real Academia Española (2001) define al liderazgo como:

1. m. liderato.

2. m. Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Igualmente, es oportuno señalar que el liderazgo definido por la Real Academia Española considera a la empresa como la mejor en el plano organizacional o que es la primera, en relación a un producto o la prestación de un servicio dentro de su mismo ámbito. Por lo tanto, se considera al líder como quien ejerce influencia sobre otros para que realicen o no determinada actividad y el liderazgo como el estilo que toma quien ejerce el papel de líder.

### **Características del Líder**

Cuando se hizo la acotación sobre el gerente se partió del mismo análisis, conceptuar los que son características, listar un número considerable de estudiosos del tema que caractericen al líder para así seleccionar los ítems del cuestionario que se aplicará.

Seguidamente, se presentan en un cuadro algunas de las características del líder con sus respectivos autores, las cuales forman parte del instrumento aplicado para esta investigación. Ver Tabla No. 2.

Tabla No. 2.  
Características del Líder

Autor	Características individuales del Líder
Gracia y Thielen (2000, p.167)	Visionario, honesto, flexible, justo y equitativo, en buena forma física e intelectual, aprendizaje continuo, servicio al cliente, se adapta al cambio, iniciativa, amistoso y respetuoso.
Chiavenato, I. (2002, p.564)	Visión al futuro, inteligencia, flexibilidad, calor humano, mente abierta, habilidades humanas, asunción de riesgos, tolerancia, entusiasmo, madurez, perspicacia, responsabilidad, optimismo, comunicabilidad, espíritu emprendedor, empatía, impulso para la acción, creatividad, disposición a escuchar, confianza y curiosidad.
Madrigal T., B. (2002, p.44)	Buen comunicador, honesto y sincero, flexible, orientado a la realidad y a la acción, independiente, capaz de analizar objetivamente los hechos, adaptable, animoso y valiente, respetuoso, responsable, buen colaborador, ambicioso, intuitivo y comprensivo, motivador de individuos y grupos, creativo, autocrítico, receptor y empático.

Fuente: Elaboración Propia, 2006

La Tabla No. 2 es una muestra representativa que sobre las características individuales del líder señalan los autores mencionados y se incluyen otras como integridad, competencia, trabajo en equipo, delegar, trasciende a los demás, guía y entusiasmo que a juicio de la investigadora son importantes como fuente de información para lograr el objetivo de la investigación sobre tendencia organizacional presente en el DCyT de la UCLA.

Cabe destacar, que dichas características no se toman de manera taxativa sino que las mismas surgen del análisis de la consulta documental que se hace en estos casos y con ciertas adaptaciones que deben tomarse en cuenta para

lograr identificar la tendencia en la gestión organizacional del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA.

A continuación, se expresan las siguientes: visionario, comunicador, flexible, justo, en buena forma física e intelectual, tener imaginación (capacidad de aprender nuevas conductas), voluntad de servir, carácter intachable (íntegro), competente (sabiduría), educación y capacitación, delega, trabaja e integra a su equipo, motivador, creativo, trasciende a los demás, agente de cambio, ejemplo (guía), honesto y contagia entusiasmo.

Para visualizar mejor lo que son las características tanto del gerente como las del líder, es conveniente su presentación a través de un cuadro en donde se pueda apreciar con mayor claridad las mismas como efecto del análisis que se hizo de ellas y de la selección de los distintos autores, observándose algunas coincidencias cuya importancia lo determinará el resultado que se obtenga del análisis del cuestionario. Ver Cuadro No. 1

**Cuadro No. 1.  
Características del Gerente y del Líder**

<b>GERENTE</b>	<b>LÍDER</b>
Innovador	Visionario
Manejar relaciones interpersonales	Gran comunicador
Comunicador	Flexible
Ser líder	Justo
Creativo	En buena forma física e intelectual
Visionario	Imaginación, capacidad para aprender nuevas conductas
Motivador	Voluntad de servir
Factor de cambio	Carácter intachable (íntegro)
Capacidad para comprensión de la conducta del individuo	Competente (sabiduría)
Experiencia	Educación y capacitación
Trabajar en equipo	Delega
Responsable	Trabaja e integra a su equipo
Estratega	Motivador
Organizador	Creativo
Integridad moral y ética	Trasciende a los demás
Inteligente	Agente de cambio
Autónomo	Ejemplo (guía)
Capacidad de análisis y síntesis	Honesto
Trabajador	Contagia entusiasmo

Fuente: Elaboración Propia, 2006

### **Funciones del Gerente.**

Existen muchas versiones que señalan las funciones que debe cumplir un gerente (llamado también administrador, por algunos especialistas en la materia); pero conviene tomar en consideración la expuesta por Robbins (1998) quién sostiene que “el francés industrial de nombre Henry Fayol escribió que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y

controlar”. (p.36). Pero, en la actualidad sólo se ven como funciones: planear, organizar, dirigir y controlar, constituyendo de esta manera las funciones que se tomaran en cuenta en el desarrollo de la investigación.

A pesar de que ya se ha institucionalizado en el plano general que las funciones básicas del administrador son las señaladas (planear, organizar, dirigir y controlar) merece mencionar lo que Chiavenato (2002) toma de otros estudiosos que han planteado como funciones y, que se presentan en el Cuadro No. 2.

Cuadro No. 2

## Funciones del Gerente

AUTORES	Autores Clásicos		Autores Neoclásicos			
	Fayol	Urwick	Koontz y O'Donnell	Wadia	Newman	Dale
F U N C I O N E S	1.- Prever 2.- Organizar 3.- Dirigir	1.- Investigar 2.- Prever 3.- Planear	1.- Planear 2.- Organizar 3.- Designar el personal	1.- Planear 2.-Organizar 3.- Motivar	1.- Planear 2.-Organizar 3.- Liderar	1.- Planear 2.- Organizar 3.- Dirigir
	4.- Coordinar 5.- Controlar	4.- Organizar 5.- Coordinar 6.- Dirigir 7.- Controlar	4.- Dirigir 5.- Controlar	4.- Innovar 5.- Controlar	4.- Controlar	4.- Controlar

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2002), Administración en los Nuevos Tiempos.

Como se puede observar, “según los autores neoclásicos, el administrador planea, organiza, dirige y controla continuamente las actividades de su organización para alcanzar los objetivos organizacionales de la manera más adecuada, con los recursos disponibles y las condiciones del ambiente, que incluyen la situación”. Chiavenato (2002, p. 50).

Seguidamente, se definen brevemente las funciones que desempeñan los gerentes, tal como lo establece Robbins (1998):

“La función de **planear** abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de los planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de diseñar la estructura de una organización, esta función es conocida como **organizar**.

Toda organización contiene personas, y es trabajo de la administración dirigir y coordinar a esas personas, esto constituye la función de **dirigir**.

La función final de los gerentes es controlar. Este proceso de verificar, comparar y corregir constituye el proceso de **controlar**”. (p.36-37)

## **Funciones del Líder**

En lo atinente a las funciones del líder, se toman lo que al respecto Hicks y Gullet, citados por Chiavenato (2002), aseveran que “el liderazgo es una subclase de gerencia y que las funciones que desempeñan son más especializadas y tangibles que las del gerente”. Igualmente, manifiestan que la forma en que

“desempeñan las funciones determina el éxito o el fracaso de su organización”.

Entre las funciones del líder incluyen: “arbitraje, sugerencias, objetivos, catálisis, seguridad, representación, inspiración y orgullo”. (p.570)

Igualmente, Zallio, L. (2005) en su trabajo Virtudes del líder de grupo, señala lo siguiente:

“Las principales funciones de un líder de grupo podrían clasificarse en: Establecer una dirección, guiar a las personas del grupo y motivar e inspirar. Ser líder no significa manejar a las personas ejerciendo un poder ya sea otorgado por el escalafón u otorgado por alguna otra naturaleza. Sino tener la integridad para poder conducir el grupo hacia los objetivos previstos. Es importante recordar que se puede tener poder sobre el grupo pero no por ello lograr su liderazgo”.

Por último, Adair, J. (1990) apunta que existen diversas funciones que debe desempeñar el líder para lograr mantener unido al grupo y alcanzar las metas propuestas. Entre ellas menciona: establecimiento de objetivos, la planificación, la instrucción, el control y la evaluación.

Como se puede advertir, existe un escenario bien diverso en lo referente a las funciones del líder y en algunos casos coinciden con las características que pueden tomarse como la especificidad de lo que son las funciones.



No así sucede en lo que son las funciones del gerente por cuanto existe mucha similitud entre las mismas, o una de ellas ha sido vista de manera más específica; por lo que se ha tomado como funciones las determinadas por Henry Fayol, ya que las mismas son lo bastante completas e integran algunas otras funciones como resultado de la especificidad. Ver Cuadro No. 2.

### **2.3. Bases Legales.**

Dentro del complejo mundo organizacional, existe un grupo de organizaciones sin fines de lucro, entre ellas las universidades que no buscan obtener ganancias. Su principal cometido:

“Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.” Ley de Universidades, Título I, Disposiciones Fundamentales. Artículo 3.

Las universidades como organización y más específica de educación superior, están estructuradas de manera muy especial, tal como lo establece la Ley de Universidades, en su TITULO III. De las Universidades Nacionales. Capítulo I De la Organización de las Universidades. Sección I Del Consejo Universitario. Artículo 25.

“El Consejo Universitario estará integrado por el Rector, quien lo presidirá, los Vicerrectores, el Secretario, los Decanos de las Facultades, cinco representantes de los profesores, tres representantes de los estudiantes, un representante de los egresados y un delegado del Ministerio de Educación”.

Sin embargo, podemos señalar que: “La estructura básica de la UCLA estará representada por el Consejo Universitario, Rectorado, Vice-rectorado Administrativo, Vice-rectorado Académico, Secretaria General y los Decanatos”. Esto lo establece el documento Normas para El Diseño de la Estructura Organizativa de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA).

En la UCLA, ambiente macro en donde está inmersa esta investigación existe un reglamento que norma las funciones, actividades y tareas o la gestión que se realiza en la máxima casa de estudio con la particularidad de ser una institución “esencialmente de carácter experimental” (Reglamento General de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, Título I, Artículo 3).

Para analizar las tendencias de gestión organizacional en el DCyT, en el los años 1992 al 2004, se toma como punto de partida las funciones de manera referencial y las características que prevalecieron en las personas al frente de la institución y que le dieron notoriedad en el quehacer gerencial, tipificado en el comportamiento que ostenta la organización como tal.

Por lo tanto, las personas que trabajan en este tipo de organizaciones, educativas a nivel superior, al igual que en cualquier organización deben apoyarse además de sus conocimientos, en una serie de prácticas administrativas y técnicas acertadas en pro de alcanzar los mayores y mejores beneficios tanto para la institución como para quienes actúan en ella.

Los Decanos como máxima autoridad del Decanato, tienen atribuciones consagradas en la Ley de Universidades en su Artículo 67 y se menciona entre otros:

“... el ordinal 1. Coordinar y vigilar, de acuerdo con el Consejo de la Facultad, las labores de enseñanza, de investigación y las otras actividades académicas de la respectiva Facultad; y el ordinal 11. Dar cuenta quincenalmente al Rector de los asuntos de la Facultad;...”.

A raíz de lo dicho en el párrafo precedente, es pertinente acotar que dentro de estructura organizacional de la UCLA existe la figura de Decanos y no la de Decanos de Facultad y Consejo de Decanato no Consejo de Facultad. Además, conviene señalar que el ambiente micro es el Decanato de Ciencias y Tecnología (DCyT), en donde se trata de determinar las tendencias de gestión organizacional entre los años 1992 al 2004, ambos inclusive, a través de las características que los individuos exteriorizan y ponen en práctica cuando dirigen o han dirigido al Decanato.

Asimismo, el DCyT debe cumplir con las atribuciones señaladas en el Reglamento General de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, (UCLA), establecidas en el Título II, De la Organización, Capítulo IV, De la Organización Académica, Sección Quinta, De los Decanos, Artículo 37: “Cada Escuela tendrá su Reglamento Interno el cual será dictado por el Consejo Universitario y sometido a la aprobación del Ministerio de Educación.” Esto no colide con lo establecido en la Ley de Universidades.

Por último, el DCyT también cuenta con un Reglamento Interno que guía y circunscribe las actuaciones de todas aquellas personas que hacen vida dentro de su recinto, todo dentro de los términos establecidos de lo que son las leyes y reglamentos que rigen el quehacer de dichas instituciones.

Para evaluar la gestión de quienes administran una organización, se han elaborado o diseñado una serie de herramientas unas más novedosas que otras y que se adaptan a las acciones que se realizan en una organización que son susceptibles de medición. A tal efecto, Pérez J., (2001) en un documento titulado Indicadores de Gestión, manifiesta que:

“Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.” (p.1)

En la actualidad se les exige a las universidades no sólo que responda a las demandas que surgen de su ambiente sino que también conozca teorías y herramientas actualizadas de gestión que le ayuden a ser mas efectivas en un mediano y largo plazo.

Además, Mindreau S., J. (2001) propone como herramienta para evaluar o medir la gestión organizacional el benchmarking y al respecto cita que:

“El sistema de evaluación propuesto es un instrumento de aprendizaje institucional que puede aplicarse a la gestión universitaria y que permite la incorporación de mejoras en la gestión de las universidades a partir de las experiencias exitosas de otras instituciones”.

Lo expresado anteriormente corrobora que hay que evaluar la gestión que realizan las personas que llevan adelante o guían los destinos de una organización para permitir la mejora a raíz de los resultados que se evidencian de sus actuaciones. Es importante, considerar los resultados positivos de organizaciones similares para aplicarlas con sus respectivas adaptaciones a la institución para su mejora continua.

Otro instrumento de medición que es pertinente tomar en consideración a la hora de evaluar la gestión organizacional Kaplan. R. y. Norton, D. (2000) proponen el Balanced Scorecard (BSC, siglas en inglés), en español Cuadro de Mando y ha sido definido como:

“... un sistema de administración que permite a las organizaciones dejar clara su visión y estrategia a todos los niveles y convertirlas en acciones. ...transforma la planeación estratégica, de un planteamiento teórico en el verdadero centro nervioso de la empresa. ... basado en cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso y la perspectiva del aprendizaje y la innovación. El Balanced Scorecard (BSC) es aplicable a cualquier tipo de organización, sea esta privada, pública, con o sin fines de lucro, gobiernos, municipalidades,...”

Lo antes citado, no persigue otra cosa que dejar clara evidencia que la gestión realizada en las organizaciones es susceptible de medición existiendo una variedad técnicas y/o herramientas que pueden realizar dicha actividad.

#### **2.4. Supuesto Teórico**

Determinar las tendencias de gestión organizacional en el Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA a través de las características del individuo, quienes lo han dirigido en el lapso comprendido entre los años 1992 al 2004, ambos inclusive.

#### **Sistema de Variables**

El estudio se apoya en el sistema denominado: Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA); estudia una variable nominal y dos variables reales, con sus respectivas dimensiones e indicadores.

### **Variable nominal**

Determinar las tendencias de gestión organizacional a través de las características del individuo, en su papel como gerente o en su papel como líder.

### **Variables reales**

Las variables reales del estudio son gerencia y liderazgo, las mismas se estudian a través de dimensiones y estas últimas se subdividen en indicadores. Un indicador según Ramírez (1993), es un “referente empírico, concreto, tangible cuya presencia en la realidad revela los aspectos de la dimensión de la cual se desprende y por ende, de la variable de estudio”.

**1. Gerencia:** Función mediante la cual las organizaciones logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

Dimensión: características individuales para la gestión organizacional mediante la gerencia.

Indicadores: El significado dado a cada uno de los indicadores que caracterizan de manera individual la gestión organizacional en manos de un gerente, se presentan a continuación en la Tabla No. 3

Tabla No. 3  
Indicadores del Gerente

Indicador	Significado
1.- Innovador	Lograr su cometido a partir del desarrollo de nuevas oportunidades para la organización que le ayuden a lograr los objetivos.
2.- Manejar relaciones interpersonales	Mantener contacto constante con las personas motiva su participación en la organización.
3.- Comunicador	Para el buen entendimiento de las personas en el complejo mundo de las organizaciones; si no nos entendemos, los objetivos organizacionales no se logran tal como se plantearon.
4.- Ser líder	Influye en el comportamiento de sus seguidores con el fin a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz.
5.- Creativo	Buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, para reemplazarlo con lo nuevo y lo mejor.
6.- Visionario	Esto es preparándose para lo que viene, capaz de visualizar el futuro.
7.- Motivador	Manejar con destreza las motivaciones que llevan a actuar de una u otra forma a aquellos que lo acompañan en su gestión, aquí lo importante es impulsar a actuar.
8.- Factor de cambio	Promotor de cambio, necesario para lograr las adaptaciones requeridas en organizaciones.
9.- Capaz de comprender la conducta del individuo	Para sobrellevar la complejidad que representa trabajar y entender los seres humanos, considerando que cada uno de ellos posee individualidades difíciles de entender y manejar adecuadamente para lograr el cumplimiento de actividades efectivas.
10.- Experiencia	Ayuda a resolver situaciones problemáticas, aplicando lo que en otras oportunidades dio buenos resultados.
11.- Responsable	Obligado a responder de alguna cosa o por alguna persona.
12.- Estratega	En la búsqueda de formas de actuación
13.- Organizador	Distribuir los recursos de la mejor manera.
14.- Con integridad moral y ética	Actuación adecuada y acorde a los valores institucionalizados.
15.- Inteligente	Preparado para el cargo y que pueda manejar hábilmente las situaciones que se le presenten.
16.- Autónomo	Capaz de trabajar por cuenta propia a la luz de la misión y visión de la institución.
17.- Capacidad de análisis y síntesis	Necesita saber como pensar para poder analizar y sintetizar efectivamente la información que está recibiendo
18.- Trabajador	Dedicación al trabajo.

Fuente: Elaboración Propia, 2006



**2. Liderazgo:** es la influencia interpersonal ejercida en una situación dada, que mediante el proceso de la comunicación humana persigue la consecución de uno o más objetivos específicos.

Dimensión: características individuales para la gestión organizacional mediante el liderazgo.

Indicadores: El significado dado a cada uno de los indicadores que caracterizan de manera individual la gestión organizacional en manos de un líder, se presentan a continuación en la Tabla No. 4

Tabla No. 4  
Indicadores del Líder

Indicador	Significado
3.- Comunicador	Para el entendimiento de las personas en el complejo mundo de las organizaciones; si no nos entendemos, los objetivos organizacionales no se logran tal como se plantearon.
5.- Creativo	Buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados. Proponer escenarios para realizar metas.
6.- Visionario	Esto es preparándose para lo que viene, capaz de visualizar el futuro.
7.- Motivador	Manejar con destreza las motivaciones que llevan a actuar de una u otra forma a aquellos que lo acompañan en su gestión, aquí lo importante es impulsar a actuar.
8.- Factor de cambio	Promotor de cambio, necesario para lograr las adaptaciones requeridas en organizaciones.
10.- Competencia (sabiduría)	Formación adecuada al cargo a desempeñar, se relaciona con experiencia.
19.- Flexible	Capaz de atender sugerencias de todos aquellos que conforman su equipo y que las mismas ayuden a alcanzar los objetivos planteados, es trabajar en equipo para ir sumando voluntades y esfuerzos.

20.- Justo	Reconocer las fortalezas y debilidades de las personas que lo acompañan de manera objetiva, ganándose el respeto y la admiración de sus seguidores.
21.- En buena forma física e intelectual.	Un buen nivel mental y físico para encarar la complejidad y el volumen de actividades que el cargo amerita.
22.- Imaginación	Aprender nuevas conductas para de esta manera gestionar las actividades y dar respuestas a las nuevas demandas que se presentan en las organizaciones.
23.- Voluntad de servir	La persona que presta ayuda, asesora y orienta; igualmente la que disfruta dando, más que recibiendo.
24.- Carácter intachable (íntegro)	La integridad incluye no sólo la verdad, consiste en adecuar la realidad a nuestras palabras; en otros términos, mantener las promesas y satisfacer las expectativas.
25.- Trasciende a los demás	Conocimiento que se tenga del cargo, sus seguidores estarán dispuestos a seguirlo y a realizar las actividades en función del conocimiento que se tenga del cargo
26.- Educación y capacitación	Nivel educativo y preparación para el cargo que coadyuve a desempeñarse mejor en sus áreas de trabajo, así como para su vida personal, familiar y social.
27.- Delega	Ayuda a los integrantes del equipo a desarrollar y expresar su potencial, lo que aumenta la eficacia del equipo y de quien delega
28.- Trabaja e integra su equipo	Las tareas a realizar requieren de múltiples habilidades, experiencia, juicio y creatividad y a través del trabajo en equipo se logran con la máxima eficacia y eficiencia
29.-Ejemplo (guía)	Es ejemplo ante los demás por las actuaciones que lleva a cabo en la organización.
30.- Honesto	Actuación acorde a los valores morales y éticos, limpia y transparente.

Fuente: Elaboración Propia, 2006

En el proceso de operacionalización de las variables se consideraron dos estratos: los profesores ordinarios activos y el personal administrativo fijo con más de doce años en la institución como sujetos de medición de las variables reales indicadas. Ver Cuadro No. 3

SISTEMA	VARIABLE NOMINAL	VARIABLE REAL	DIMENSIONES	ITEMS/INDICADORES
U C	Determinar las tendencias de gestión organizacional	Gerencia	Características individuales para la gestión organizacional mediante la gerencia.	1.-Innovador, 2.- manejar relaciones interpersonales, 3.- comunicador, 4.-ser líder, 5.-creativo, 6.-visionario, 7.-motivador, 8.-factor de cambio, 9.-capaz de comprender la conducta del individuo, 10.-con experiencia, 11.-responsable, 12.-estratega, 13.-organizador, 14.-con integridad moral y ética, 15.-inteligente, 16.-autónomo, 17.- con capacidad de análisis y síntesis y 18.- trabajador.
L A	a través de las características del individuo.	Liderazgo	Características individuales para la gestión organizacional mediante el liderazgo.	3.-Comunicador, 5.-creativo, 6.-visionario, 7.- motivador, 8.-agente de cambio, 10.-competencia (sabiduría), 19.-flexible, 20.-justo, 21.-en buena forma física e intelectual, 22.-imaginación (capacidad para aprender nuevas conductas), 23.- voluntad de servir, 24.-carácter intachable (integro), 25.-trasciende a los demás, 26.-educación y capacitación, 27.-delega, 28.-trabaja e integra su equipo, 29.-ejemplo (guía) y 30.-honesto.

Cuadro No. 3  
Operacionalización de las Variables  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La investigación que se realiza con el presente estudio tiene como objetivo primario, con la información obtenida y analizada Determinar las Tendencias de Gestión Organizacional del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, a través de la gestión de quienes han realizado funciones de dirección en un período de doce años, desde 1992 hasta el 2004. Para tales efectos se ha desarrollado la presente investigación de campo en la modalidad descriptiva que permite obtener información necesaria para este estudio.

#### **3.1. Diseño de la Investigación**

El diseño seleccionado y utilizado es la investigación descriptiva y que Vásquez H., I (2005), en su trabajo Tipos de Estudio cita que Ander- Egg (1995) señala que los estudios descriptivos

“...sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. Por ejemplo la

Investigación en Ciencias Sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación“.

Continúa citando que dicho tipo de investigación:

“...describen la frecuencia y las características más importantes de un problema. Para hacer estudios descriptivos hay que tener en cuenta dos elementos fundamentales: Muestra e Instrumento”. (p.35).

Al respecto, Hernández S. y otros (2003), manifiesta que la “investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p.119) y continua diciendo que forma parte de los diseños no experimentales transeccionales por cuanto “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos).”(p. 270).

Lo señalado anteriormente permite afirmar que a través de esta investigación se pretende averiguar, examinar o analizar características individuales presentes en quienes han dirigido la institución, el Decanato, en un período comprendido entre los años 1992 al 2004, ambos inclusive, y de esta manera hacer un diagnóstico que determine las tendencias en cuanto a gestión organizacional.

## **3.2. Población y Muestra**

### **3.2.1. Población**

La población o universo Hernández S. y otros (2003), la han definido para un enfoque cuantitativo como: “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p.304). Por lo antes señalado, se puede caracterizar la población del presente estudio en aquellas personas, profesores ordinarios activos y administrativos fijos, con más de doce años de servicio ininterrumpido en la institución. No forman parte de la investigación el personal jubilado y los jubilados que continúan prestando servicios en la institución (jubilados activos). La población es de” tipo finita, en la medida, que esta constituida por un número determinado de elementos...”, tal como lo establece Balestrini A., (2002). Ver Cuadros No. 4 y 5.

### **3.2.2. Muestra**

La muestra también cuantitativa, Hernández S. y otros (2003) la definen de la siguiente forma: “subgrupo de la población de interés (sobre el cual se habrán de recolectar datos y que se define o delimita de antemano con precisión) y tiene que ser representativo de ésta.” (p.302)

Cuadro No. 4  
Población  
Personal Docente Ordinario Activo  
Decanato de Ciencias y Tecnología

<b>Profesores/Status</b>	<b>Número</b>
Ordinarios activos con más de 12 años	82
Ordinarios activos con menos de 12 años	51
<b>Total</b>	<b>133</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2006

Cuadro No. 5  
Población  
Personal Administrativo Fijo  
Decanato de Ciencias y Tecnología

<b>Personal Administrativo/Status</b>	<b>Número</b>
Fijo activo con más de 12 años	<b>22</b>
Fijo activo con menos de 12 años	18
<b>Total</b>	<b>40</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2006

Para este caso en estudio, la muestra seleccionada fue la probabilística, por cuanto todos los sujetos de la población tienen igual posibilidad de ser elegidos y este tipo de muestra tiene como principal ventaja que puede medirse el tamaño del error y reducirlo al mínimo.

Además de probabilística la muestra será estratificada, de lo que Hernández S. y otros (2003) manifiestan que:

“Cuando no basta que cada uno de los elementos muestrales tengan la misma probabilidad de ser escogidos, sino que además es necesario estratificar la muestra en relación con estratos o categorías que se presentan en la población, y que además son relevantes para los objetivos del estudio, se diseña una muestra probabilista estratificada. Lo que aquí se hace es dividir a la población en subpoblaciones o estratos, y se selecciona una muestra para cada estrato”.

“La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, “a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral”. (Kish, 1995). (p.311). Ver Cuadro No. 6

Cuadro No. 6  
Muestra  
Personal Docente Ordinario Activo y Personal Administrativo Fijo  
Decanato de Ciencias y Tecnología  
Período 1992 – 2004

<b>Estratos</b>	<b>Número</b>	<b>Estratos con mas de 12 años en el Decanato</b>	<b>Muestra Estratificada</b>
Docente Ordinario	133	82	<b>48</b>
Administrativo Fijo	40	22	<b>13</b>
<b>Total</b>	173	104	<b>61</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2006

### 3.3. Técnicas de Recolección de la Información

El investigador decide cuál es la información que necesita para su estudio y a tales efectos selecciona el o los instrumentos que mas se ajusten al análisis que desea hacer y que se adapte lo mejor posible a su investigación. Es por ello, que



debe construir el instrumento adecuado a lo que desea medir y a las condiciones bajo las cuales se realiza el estudio.

### **3.4. Instrumento de Recolección de Datos**

Para este estudio se seleccionó como instrumento de recolección de datos un cuestionario, que según Hernández S. y otros (2003) es “el instrumento más utilizado para recolectar los datos...” y lo define en que “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.” (p.391).

Por su parte, Balestrini A. (2002), considera que el cuestionario es “un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado.”

A los fines de dar cumplimiento con los objetivos planteados en esta investigación se prepara un cuestionario el cual se estructura en base al propósito de la investigación en cuanto a características individuales de quienes han ejercido funciones de dirección en el DCyT de la UCLA, bajo la premisa de “el gerente hace las cosas bien mientras que el líder hace lo correcto”.

El instrumento, se estructuró con una serie de preguntas denominadas dicotómicas, en donde se debe responder en atención a opciones como: si las características individuales corresponden al papel como gerente (G) o al papel como líder (L).

Es de hacer notar que el cuestionario que se aplica a los docentes y a los administrativos es el mismo, se quiere obtener información sobre la gestión de los Decanos bajo dos ópticas: el profesorado ordinario activo y el personal administrativo fijo ambos con doce años o más de labores ininterrumpidas en el Decanato.

### **3.5. Validez del Instrumento**

Para la investigación planteada, el instrumento a utilizar fue validado por un juicio de expertos quienes le dieron la validez correspondiente y, al respecto Hernández S. y otros (2003) comentan lo siguiente: “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. (p.349).

Como el cuestionario es el instrumento principal para recoger información en esta investigación, se somete a la consideración de dos (2) expertos en metodología y uno (1) en el área temática objeto de estudio, para certificar la

validez del mismo, considerando las sugerencias que al respecto han manifestado y que ayudan a averiguar lo que se busca a través de la versión definitiva del mismo para lograr la mejor y mayor información que se requiere para el estudio.

### **3.6. Análisis de los Resultados**

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos luego de aplicado el instrumento (cuestionario) basado en la importancia de los objetivos del estudio.

El análisis contempla las características individuales que exteriorizaron quienes se desempeñaron como Decanos con tendencia hacia su actuación como gerente o como líder y, el mismo se inicia en primer término, con los resultados obtenidos de la encuesta “A” aplicada al personal administrativo activo fijo (muestra 13 personas) y en segundo término, con los resultados obtenidos de la encuesta “B” aplicada a los profesores ordinarios activos (muestra 48 profesores) y que forman parte del personal que trabaja en el DCyT de la UCLA quienes laboraron en los períodos: 92-95/95-98, 98-01 y 01-04, los cuales se identifican como P1, P2 y P3 respectivamente, en la presente investigación. No se tomaron en consideración puntuaciones que reflejen menos del 25% de la muestra en cada uno de los estratos.

## Resultados de las Encuestas

Los resultados obtenidos de las encuestas “A” y “B” se estudiaron bajo el esquema de comparación, con el fin de cumplir con el objetivo de definir la tendencia de actuación (gerente o líder) a través de las características individuales de los decanos en su gestión en los períodos indicados.

Antes de comenzar con los análisis pertinentes, se aclara que se hizo dicho análisis en atención del papel que juega el Decano en la gestión que lleva a cabo dentro del Decanato, sin calificar de manera alguna de si su gestión es buena o mala, aquí sólo se mide características individuales que le imprimen a su gestión particularidades de gerente o de líder.

Ítem 1. Propone nuevas formas de hacer las cosas (innovador): los resultados obtenidos del personal administrativo reflejan que en el P1 existe una actuación del Decano con un 38% hacia su papel como gerente en comparación con un 62% hacia el papel de líder; en el P2 con un resultado de 85% como gerente en relación con un 15% como líder y, en el P3 la situación es de 92% como gerente y de un 8% como líder. Como se puede observar existe una fuerte tendencia del decano en esa característica de personalidad, hacia la gerencia. Además, es pertinente acotar que esta característica como innovador es más fuerte en el papel como gerente, lo que viene a corroborar que dicha cualidad es pertinente del gerente. Cuando se evalúan los resultados obtenidos de los

profesores, los resultados reflejan en el P1 una inclinación de 35% de los decanos en su papel de gerente y del 65% en su papel de líder; en el P2 el comportamiento es de 67% como gerente y como líder de 33% y, en el P3 el resultado es de un 69% como gerente y de 31% como líder. Como se puede ver, los resultados obtenidos de ambas encuestas reflejan la tendencia del decano hacia en su actuación como gerente, aunque puede observarse que en el P1 el decano se comportó como un líder con un no muy despreciable porcentaje; innovar es propio de los gerentes que quieren lograr su cometido a partir del desarrollo de nuevas oportunidades para la organización que le ayuden a lograr los objetivos. Ver Gráfico 1.

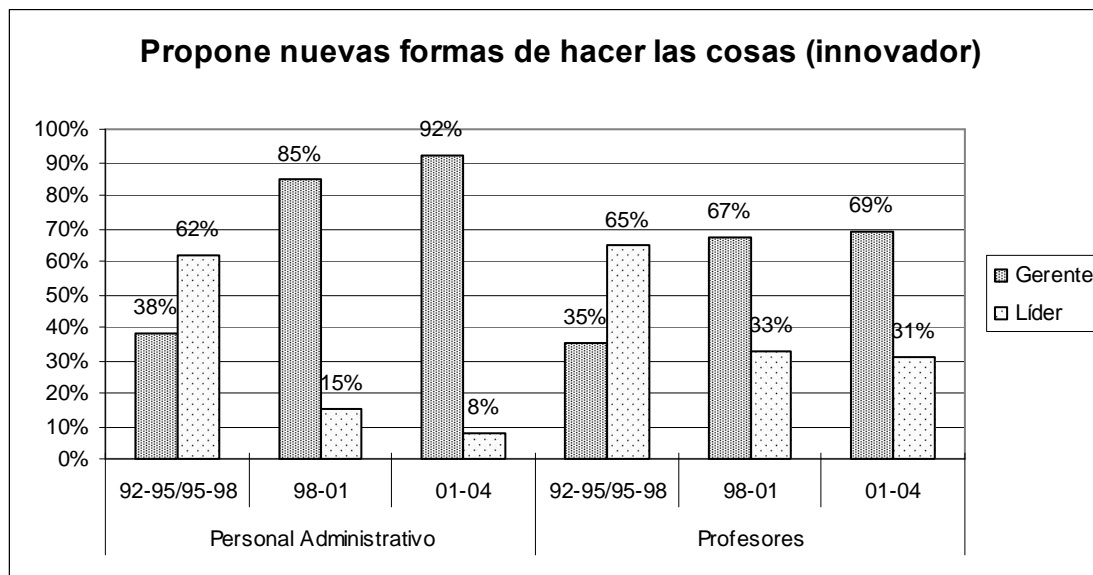


Gráfico 1. Propone nuevas formas de hacer las cosas (innovador).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 2. Maneja las relaciones interpersonales: en opinión del personal administrativo, en el P1 el resultado obtenido es de 31% en su gestión como gerente y de 69% en su actuación como líder, mientras que en el P2 la inclinación es hacia la gerencia con un 85% y hacia el liderazgo del 15%, e igual en el P3 con un 92% hacia el papel de gerente y en del líder de un 8%. En cuanto a la opinión de los profesores se obtuvo un resultado en el P1 de 37% como gerente y de 63% como líder, en el P2 un 60% hacia el papel de gerente y un 40% como líder, en el P3 un 63% como gerente y un 37% como líder. En ambos estratos se muestra una situación que fluctúa más hacia la gerencia tanto en la opinión del personal administrativo como en el profesorado, de mantener buenas relaciones interpersonales con el personal que labora en el decanato. Característica que es atribuida sólo al gerente, pero es fundamental en ambos estilos, mantener buenas

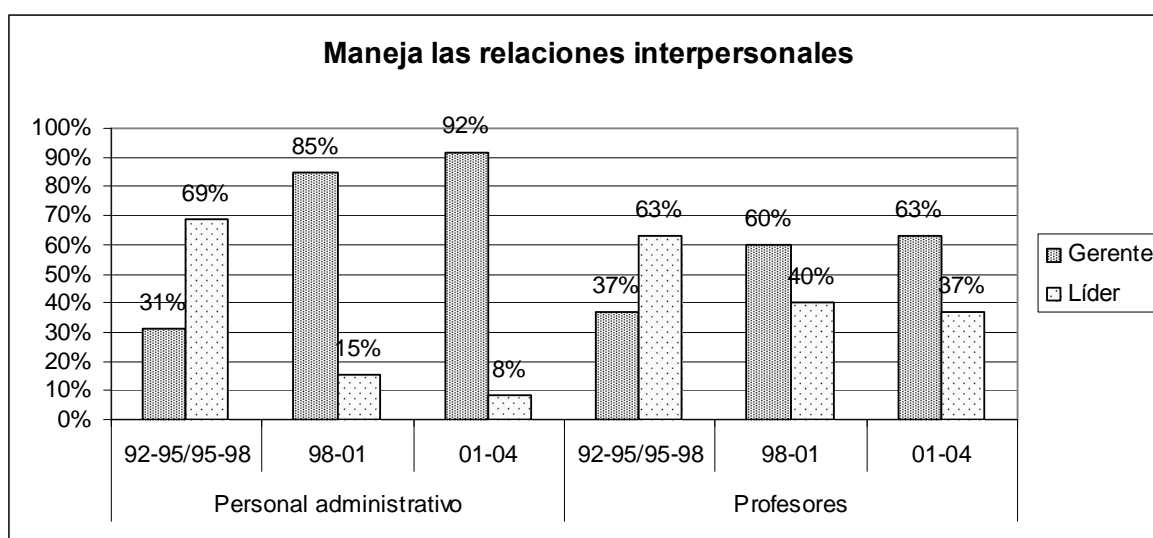


Gráfico 2. Maneja las relaciones interpersonales.  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

relaciones interpersonales motiva a las personas a trabajar en pro de la organización. Ver Gráfico 2.

Ítem 3. Da a conocer sus planes (comunicador): en opinión del personal administrativo se puede observar que en el P1 hay un 38% hacia el gerente y un 62% hacia el líder, mientras que en los períodos siguientes se evidencia una marcada inclinación hacia el estilo gerencial donde en el P2 y en el P3 es de un 85% hacia el gerente y un 15% hacia el líder. En la opinión profesoral la tendencia es mayormente hacia el estilo gerencial, siendo la relación en el P1 de 54% gerente y de 46% líder, en el P2 de 83% gerente y 17% líder y, en el P3 de 87% gerente y de 13% líder. Al analizar ambos estratos se demuestra que dentro.

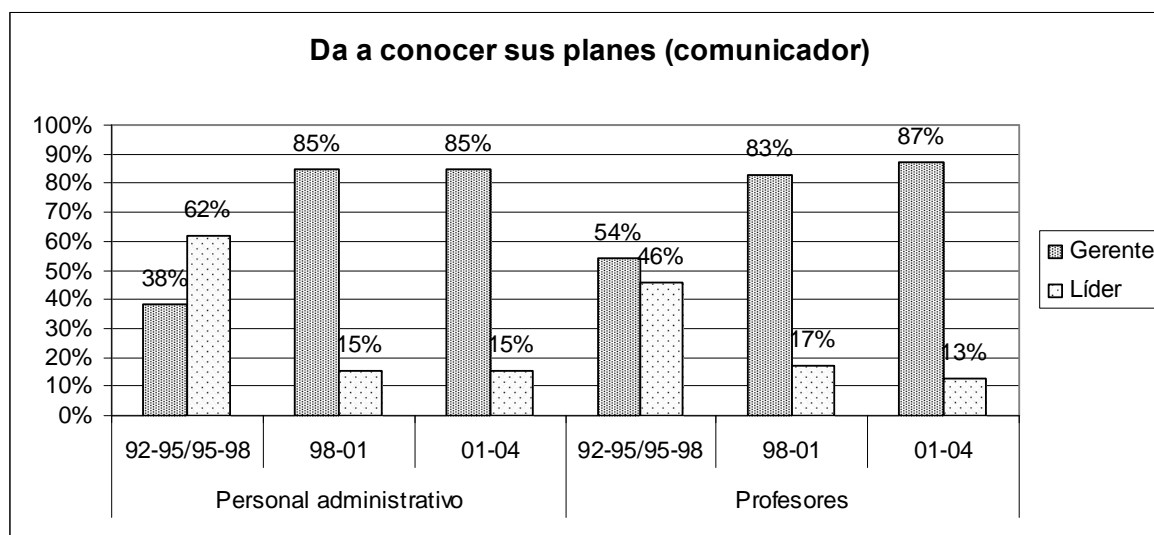


Gráfico 3. Da a conocer sus planes (comunicador).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

del estilo gerencial existe una mayor tendencia a comunicar los planes de quienes están al frente del decanato. Importante y fundamental característica en ambos estilos de dirección para el buen entendimiento de las personas en el complejo mundo de las organizaciones; si no nos entendemos, los objetivos organizacionales no se logran. Ver Gráfico 3

Ítem 4. Capaz de influir a los demás (ser líder): en cuanto a los resultados provenientes del personal administrativo reflejan la posición, en el P1 es de 31% como gerente y 69% como líder, en el P2 la posición es de 85% como gerente y de un 15% como líder y en el P3 es de un 92% como gerente y de un 8% como líder. El resultado obtenido de los profesores en el P1 es de un 65% como gerente y de un 35% como líder, en el P2 es de un 75% como gerente y de un 25% como líder y en el P3 es de un 83% como gerente y de un 17% como líder. Pero es importante acotar los resultados obtenidos en el P1 a nivel del personal administrativo y de los profesores, por cuanto ven a la persona que dirigió el decanato con una alta características de líder y una considerable inclinación como gerente; reafirmando lo que especialistas en gerencia manifiestan que existen personas que pueden ser gerentes y líderes en sus actuaciones en la empresa y que sería la situación ideal. Como líder, el gerente influye en el comportamiento de sus seguidores con el fin a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz. Ver Gráfico 4.



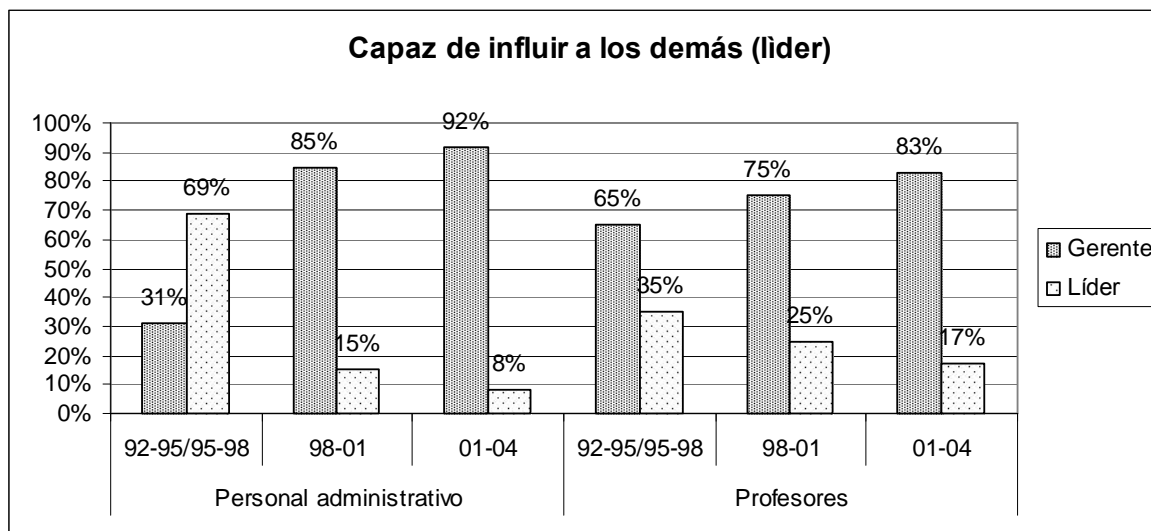


Gráfico 4. Capaz de influir a los demás (líder).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 5. Propone escenarios para realizar las actividades (creativo): el personal administrativo considera que la actuación del decano en el P1 es de un 15% como gerente y de un 85% como líder, en el P2 es de un 77% como gerente y de un 23% como líder y en el P3 es de un 85% como gerente y de un 15% como líder, tendencia gerencial. El análisis que se hace al resultado profesoral indica que en el P1 es de un 25% como gerente y de un 75% como líder, en el P2 es de un 77% como gerente y de un 23% como líder y en el P3 de un 81% como gerente y de un 19% como líder, fuerte tendencia en los tres períodos del estilo gerencial, por lo que los decanos al ser creativos actuaron como guías de las actividades en las que se involucraron. Terry (1972), uno de los clásicos de la administración, afirma que “la vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas”, agregando que un buen gerente debe ser

capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, para reemplazarlo con lo nuevo y lo mejor.” (p.64). Ver Gráfico 5.

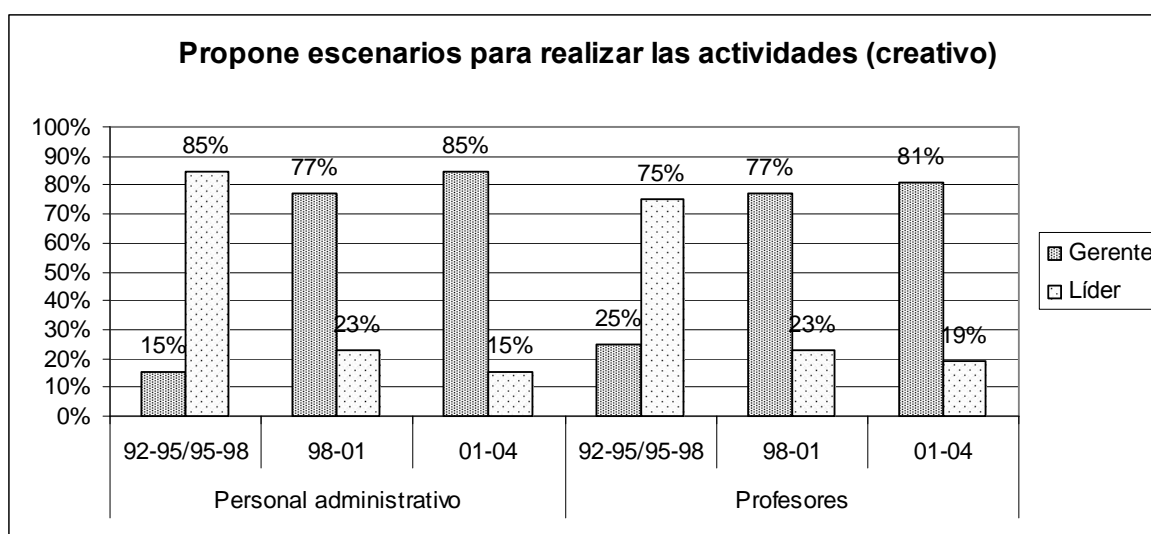


Gráfico 5. Propone escenarios para realizar las actividades (creativo).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 6. Capaz de visualizar el futuro (visionario): los resultados obtenidos del personal administrativo nos indica que en el P1 una actuación de 46% como gerente y un 54% como líder; no así en los siguientes períodos en el P2 un 77% como gerente y un 23% como líder y en el P3 un 85% como gerente y un 15% como líder, en este estrato la tendencia es hacia el papel de gerente. En el plano de los profesores, en el P1 40% como gerente y 60% como líder, en el P2 con

75% como gerente y 25% como líder y en el P3 con un 77% como gerente y de un 23% como líder. Esto demuestra que la visión futurista del decano de la época estuvo centrada en lo que vendrá, anticipándose a ellos, esto es preparándose para lo que viene. Ver Gráfico 6.

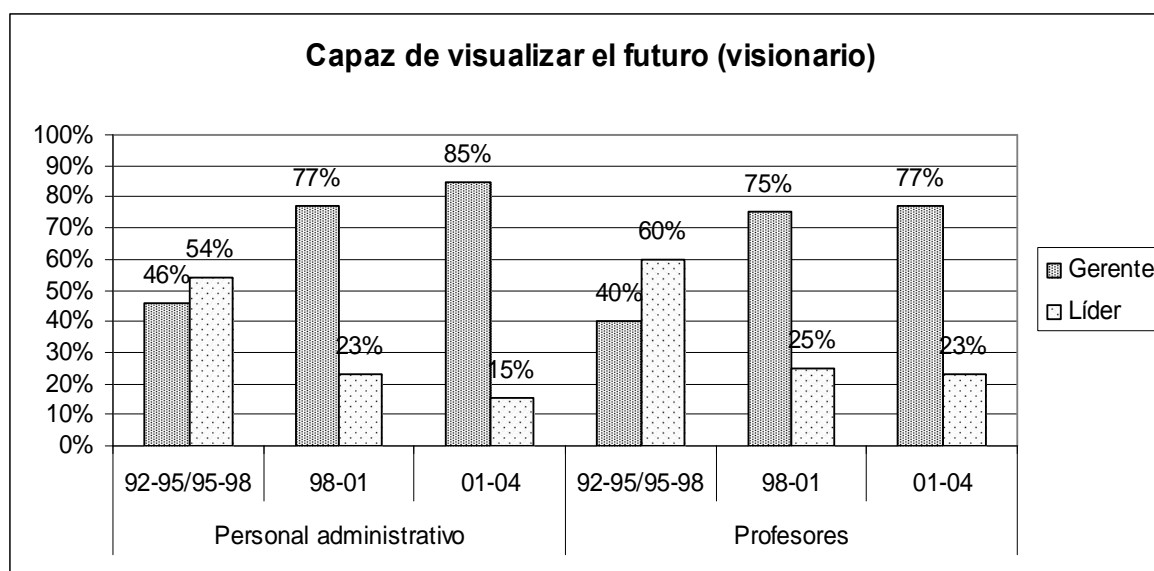


Gráfico 6. Propone escenarios para realizar las actividades (visionario).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 7. Impulsa a las personas a realizar las tareas (motivador): en la perspectiva del personal administrativo, los resultados con respecto a este ítem en el P1 un 31% como gerente y un 69% como líder, en el P2 un 62% como gerente y un 38% como líder y en el P3 un 62% como gerente y un 38% como líder, tendencia al estilo gerencial. Los resultados de los profesores en el P1 es de un 37% como gerente y de un 63% como líder, en el P2 es de un 63% como gerente y de un 37% como líder y en el P3 de un 73% como gerente y 27% como líder.

Con estos resultados se demuestra que el decano en esos períodos se esforzó por motivar y manejar con destreza las motivaciones que llevan a actuar de una u otra forma a aquellos que lo acompañan en su gestión, aquí lo importante es motivar a actuar.

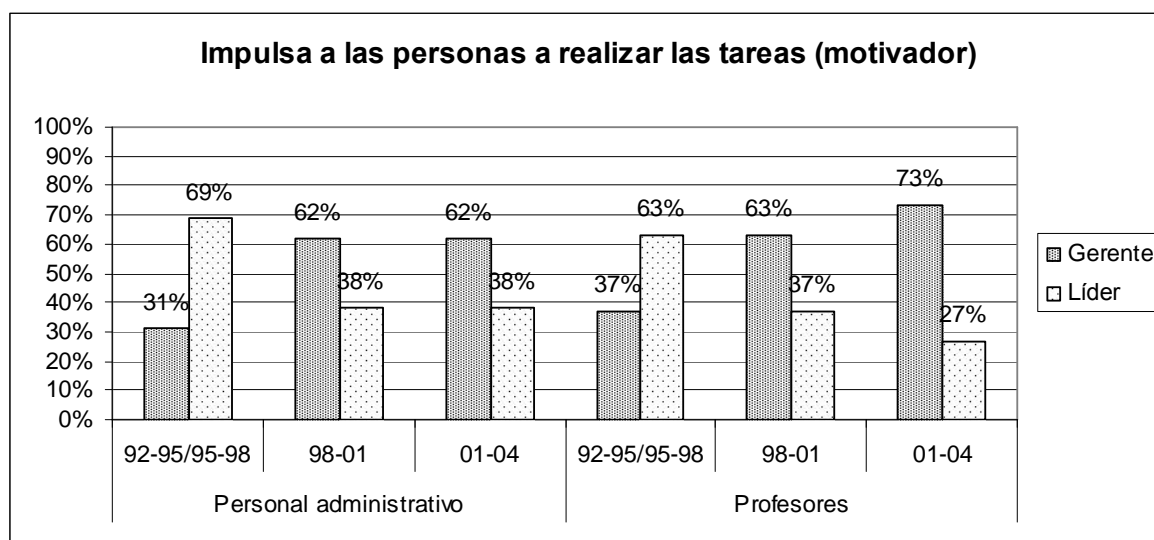


Gráfico 7. Impulsa a las personas a realizar las tareas (motivador).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

En ambos estilos, gerente o líder, la motivación es una característica importante que debe cultivarse para mantener a los seguidores entusiasmados con las actividades que deben llevar a cabo en las organizaciones para mantenerse competitivas y en cumplimiento de lo que debe ser. Ver Gráfico 7.

Ítem 8. Promueve cambios (factor de cambio): los resultados obtenidos del personal administrativo en el P1 con un 46% -54% como gerente y como líder,

respectivamente; en el P2 es de 77% como gerente y de un 23% como líder y en el P3 es de un 85% como gerente y de 15% como líder. En cuanto al resultado de los profesores se puede evidenciar que en el P1 un 35% como gerente y un 65% como líder, en el P2 un 63% como gerente y un 37% como líder y, en el P3 con un 73% como gerente y de 27% como líder, tendencia gerencial. Estos resultados reflejan que el comportamiento del decano en los períodos señalados, tanto desde el punto de vista como gerente y como líder están impregnados de un alto contenido de cambio, necesario para lograr las adaptaciones requeridas en organizaciones de esta naturaleza, educativas, para formar profesionales acordes al entorno y exigencia del mundo empresarial. No sólo la particularidad de ser una institución de educación superior sino que en la misma se administra un programa (Ingeniería en Informática) con características de cambio muy rápidas, sobre todo en los software y hardware que se manejan. Ver Gráfico 8

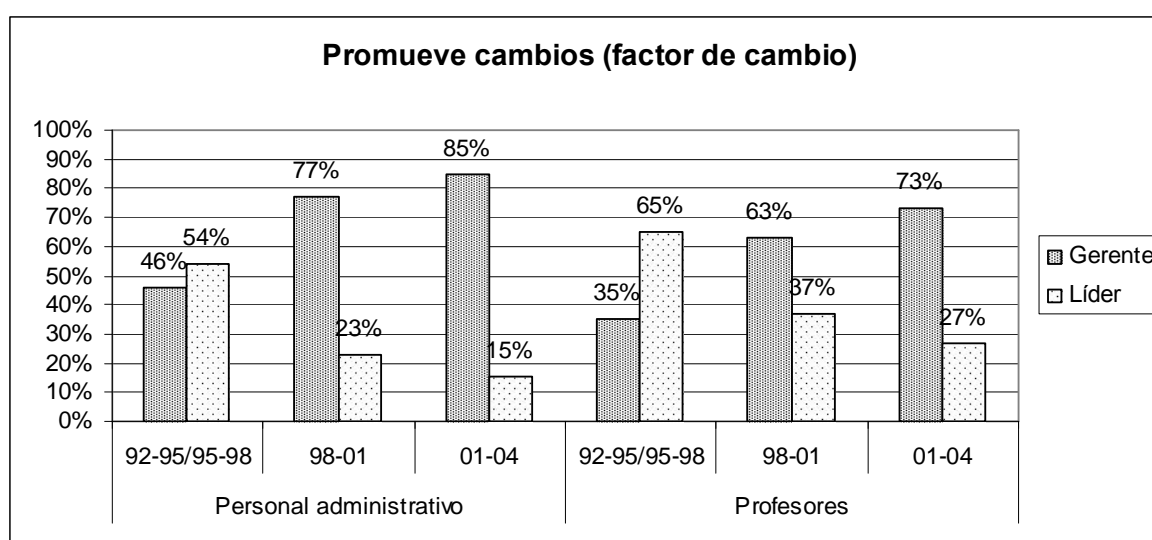


Gráfico 8. Promueve cambios (factor de cambio).

Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 9. Capaz de comprender la conducta del individuo: en el plano de los resultados del personal administrativo se observa en P1 46% como gerente y de un 54% como líder, en el P2 un 69% como gerente y 31% como líder y en el P3 un 77% como gerente y un 23% como líder, inclinación hacia estilo como gerente. En el plano de los profesores, los resultados en el P1 es de un 33% como gerente y de 67% como líder, en el P2 de 67% como gerente y un 33% como líder y, en el P3 de 71% como gerente y de un 29% como líder. Característica no solo del líder

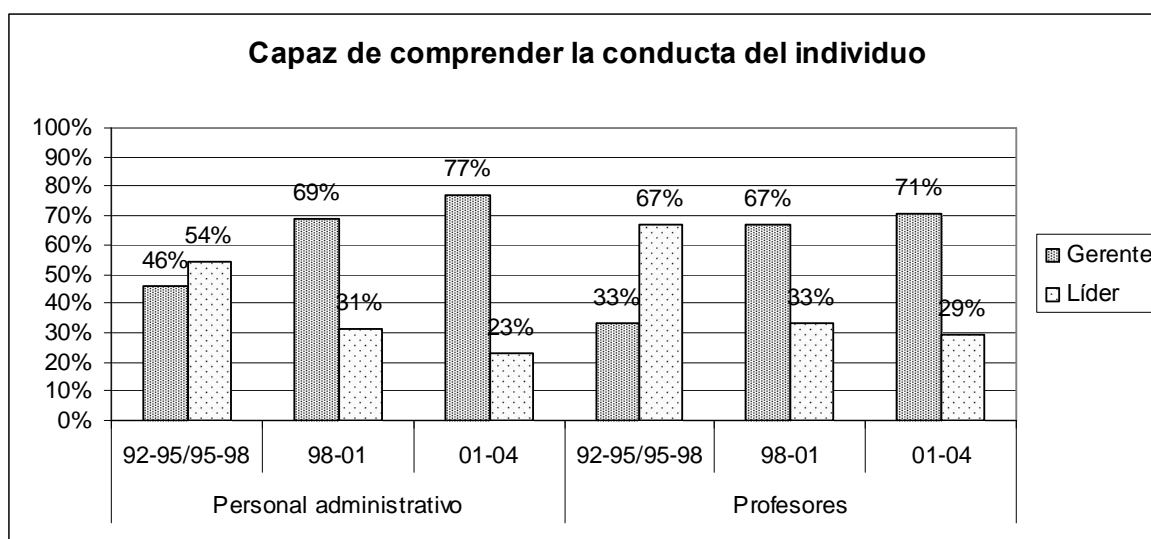


Gráfico 9. Capaz de comprender la conducta del individuo.  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

sino que de alguna forma también debe poseer el gerente para sobrellevar la complejidad que representa trabajar y entender los seres humanos, considerando que cada uno de ellos posee individualidades difíciles de entender y manejar adecuadamente para lograr el cumplimiento de actividades efectivas. Ver Gráfico 9.

Ítem 10. Personas con experiencia: en los resultados obtenidos del personal administrativo se observa en el P1 un 46%-54% para gerente y para líder, respectivamente, en el P2 un 77% como gerente y un 23% como líder y en el P3 un 77% como gerente y un 23% como líder, tendencia hacia la gerencia. Los resultados a nivel de los profesores reflejan en el P1 un 50% para gerente y un 50% para líder, en el P2 un 58% como gerente y un 42% como líder y, en el P3 un 75% como gerente y un 25% como líder, inclinación hacia el papel de gerente. Es de hacer notar que la experiencia que tiene el decano en sus actividades como administrador de la institución es fundamental para el logro de los objetivos que se propone alcanzar. Cuando se tiene situaciones problemáticas que resolver se recurre a la experiencia para poder resolverlo de una forma que se sabe solucionó con anterioridad problemas iguales o parecidos. Ver Gráfico 10.

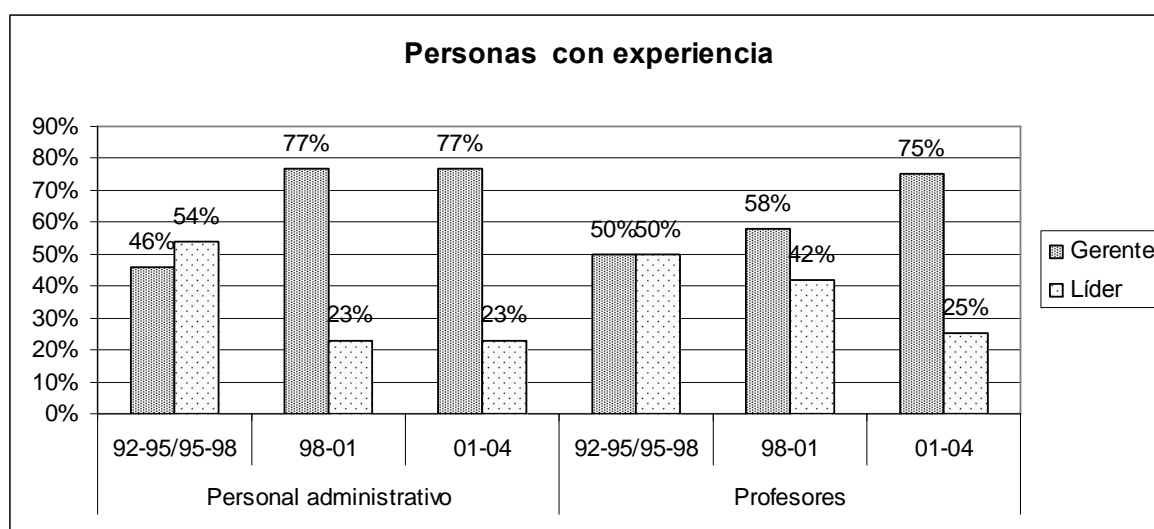


Gráfico 10. Personas con experiencia.  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 11. Es responsable: el resultado obtenido del personal administrativo en P1 es un 46% como gerente y un 54% como líder, en el P2 es de un 69% como gerente y un 31% como líder y en el P3 es de un 77% como gerente y un 23% como líder, inclinación a gerenciar. El resultado proveniente de los profesores es el siguiente: en el P1 es compartido en un 50%-50% tanto para el papel de gerente como para el papel de líder, en el P2 un 65% como gerente y un 35% como líder y, en el P3 un 73% como gerente y un 27% como líder, inclinación hacia su papel como gerente. En ambos estratos la responsabilidad es factor importante y se evidencia que la tendencia del decano es hacia su papel como gerente a pesar del papel desempeñado por el decano en el P1. La persona que está al frente de una organización es el responsable total de lo que allí suceda, tanto de la actuación de quienes están por encima de él como quienes están bajo su subordinación.

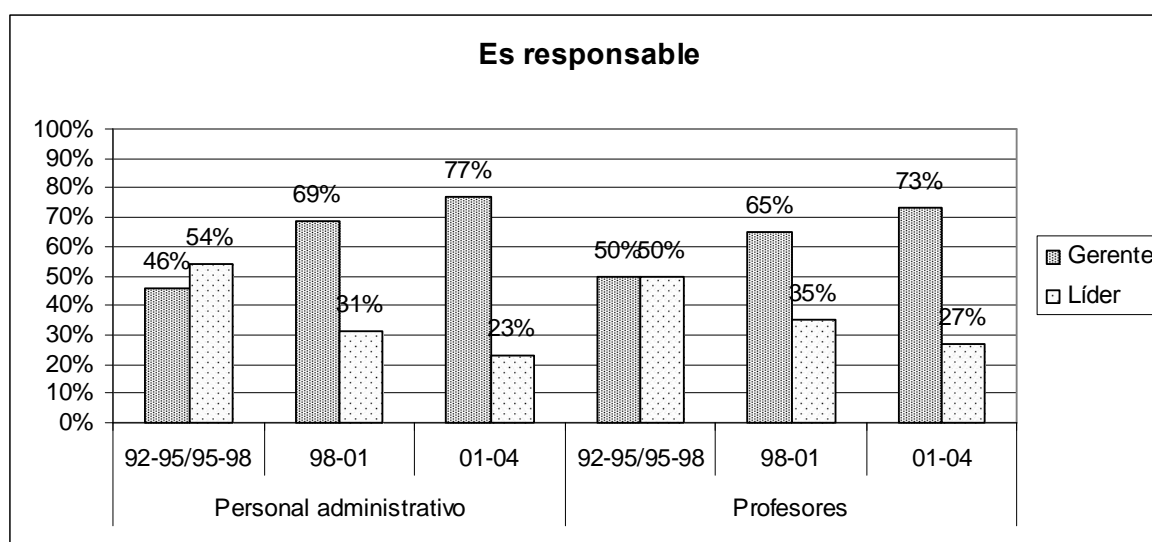


Gráfico 11. Es responsable.  
Fuente: Elaboración Propia, 2006



Según el Diccionario de la Real Academia Española (2001), “responsable” significa “obligado a responder de alguna cosa o por alguna persona”, y “dícese de la persona que pone cuidado y atención en lo que hace o decide”. Ver Gráfico 11.

Ítem 12. Busca formas de actuación (estratega): los resultados del personal administrativo en el P1 un 38% como gerente y un 62% como líder, en el P2 un 85% como gerente y 15% como líder y en el P3 un 92% como gerente y un 8% como líder, inclinación hacia el papel de gerente. En los resultados de los profesores, en el P1 un 37% como gerente y un 63% como líder, en el P2 un 67% como gerente y un 33% como líder y en el P3 un 71% como gerente y un 29% como líder, inclinación hacia el gerente. Los resultados tanto del personal administrativo como de los profesores apuntan hacia el papel como gerente con características de estratega y “El gerente estratega es aquel que se pregunta ¿dónde estamos y a donde vamos así como estamos encaminados? Luego imagina alternativas. No acepta el futuro sino que lo diseña. Adquiere una visión de lo que podría ser la empresa del mañana. De esta visión deriva la misión de la empresa, es decir, la articulación de su razón de ser y de sus objetivos esenciales”. Lay, E. Ver Gráfico 12

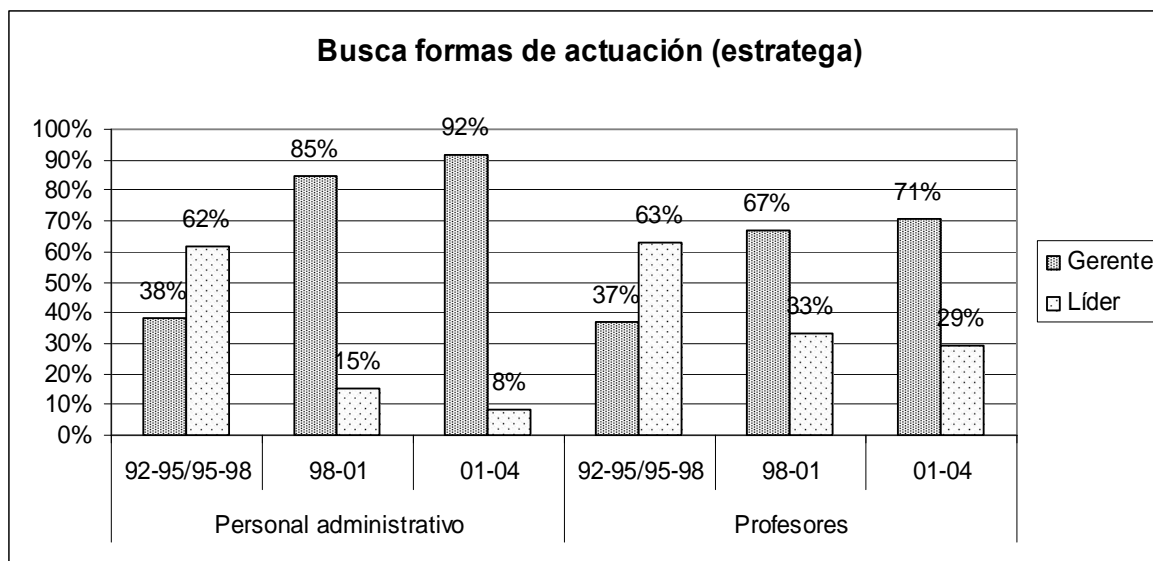


Gráfico 12. Busca formas de actuación (estratega).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 13. Distribuye los recursos (organizador): el personal administrativo presenta una situación en el P1 con un 69% como gerente y un 31% como líder, en el P2 con un 73% como gerente y un 27% como líder y en el P3 un 92% como gerente y un 8% como líder, evidenciándose una inclinación hacia el papel como gerente. En los resultados de los profesores se presenta una situación con una relación en el P1 un 37% como gerente y un 63% en su papel como líder, en el P2 con un 73% como gerente y un 27% como líder y en el P3 con un 79% como gerente y un 21% como líder, como pueden ver el papel es como gerente y, así lo sostienen los especialistas en la materia. El decano en ambos papeles debe darle a las personas los medio necesarios para la realización de tareas, claro está, no lo hace de forma directa sino a través del equipo más cercano a su entorno

gerencial. En cuanto al DCyT, en la estructura de la institución existe la figura del Director Administrativo (elegido en el Consejo de Decanato a proposición del Decano), quien tiene entre los deberes y atribuciones lo siguiente: “3. Coordinar con el Decano la ejecución del Presupuesto asignado anualmente al Decanato y mantener el seguimiento del gasto institucional, para garantizar la utilización óptima y racional de los recursos.” Resolución No. 011-1996. Ver Gráfico 13

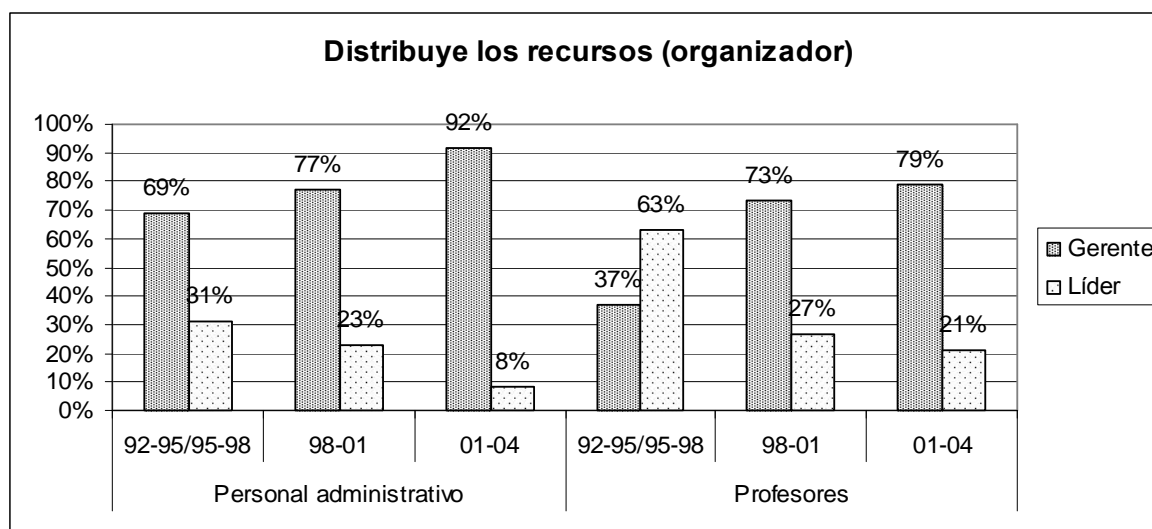


Gráfico 13. Distribuye los recursos (organizador).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 14. Emanar integridad moral y ética: el personal administrativo dio como resultado en el P1 un 62% como gerente y un 38% como líder, en el P2 un 77% como gerente y un 23% como líder y en el P3 un 85% como gerente y un 15% como líder, inclinándose el resultado hacia el papel como gerente. En los resultados de los profesores en el P1 un 29% como gerente y un 71% como líder, en el P2 un 67% como gerente y un 33% como líder y en el P3 un 71% como

gerente y un 29% como líder, observándose que en el estrato de los profesores en el P1 la inclinación es hacia el papel de líder; sin embargo, la inclinación más evidente es hacia el papel de gerente, tanto en el P2 como P3. Es importante que el decano lleve una actuación, en ambos papeles, sustentada en la integridad moral y la ética. Ver Gráfica 14.

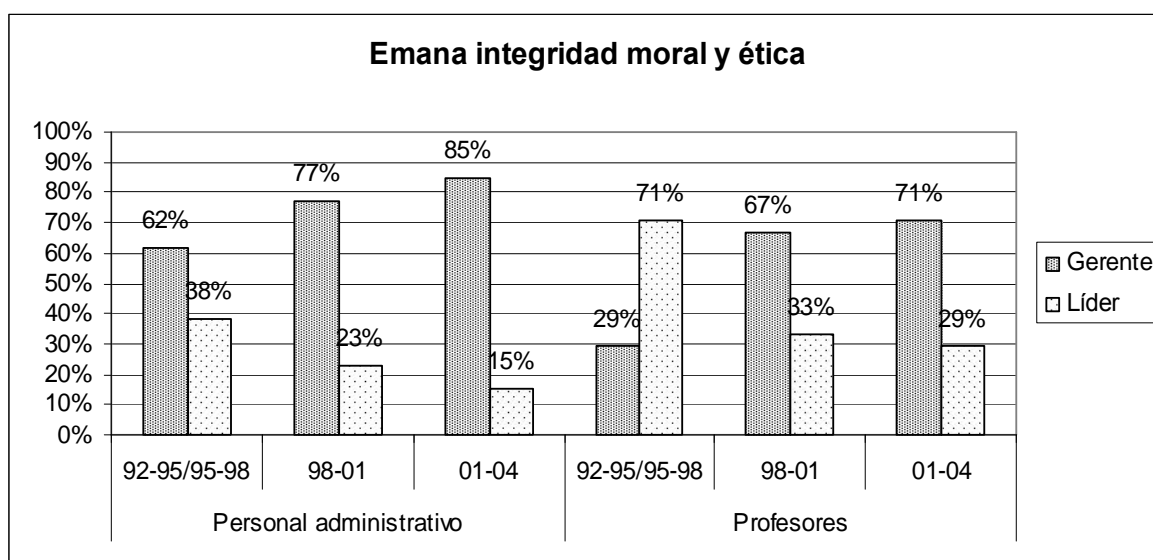


Gráfico 14. Emana integridad moral y ética.  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 15. Preparado para el cargo (inteligente): los resultados en el estrato del personal administrativo en el P1 es de un 31% como gerente y un 69% como líder, en el P2 un 77% como gerente y un 23% como líder y en el P3 un 92% como gerente y un 8% como líder, resalta el papel como gerente. En los resultados de los profesores en el P1 un 24% como gerente y un 76% como líder, en el P2 un 65% como gerente y un 35% como líder, en el P3 un 78% como gerente y un 22%

como líder, tendencia hacia el papel como gerente. Característica está permanentemente relacionada con otras, se necesita inteligencia para ser creativo, para motivar, para innovar, para relacionarse con otros en situaciones de antagonismo o de cohesión y conlleva a la promoción de mejores puestos en la organización en virtud de haber realizado las actividades con éxito. Ver Gráfico 15.

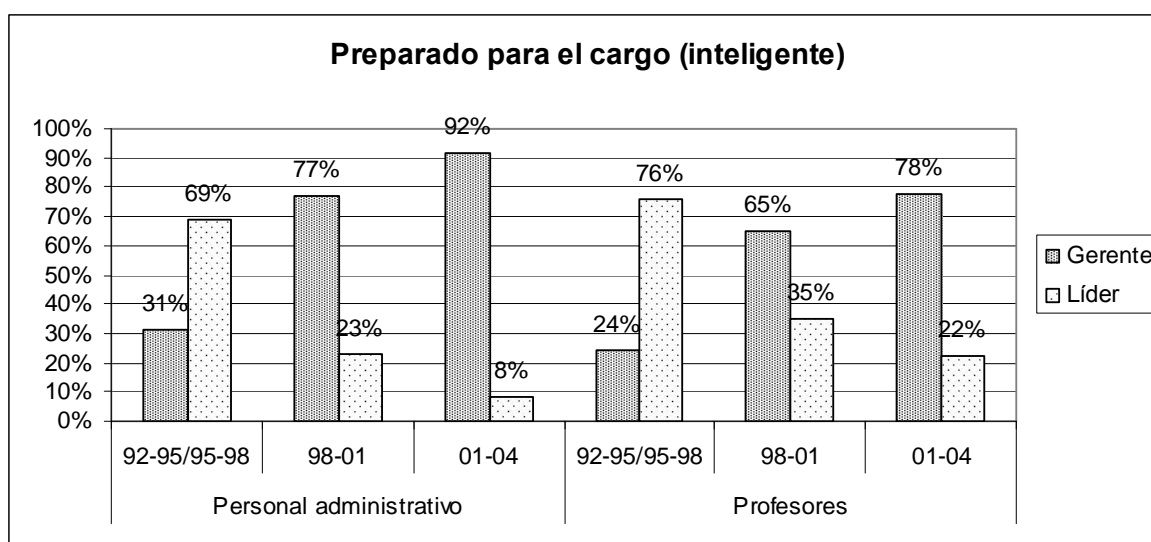


Gráfico 15. Preparado para el cargo (inteligente).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 16. Capaz de trabajar por cuenta propia (autónomo): el resultado obtenido por el personal administrativo en el P1 un 46% como gerente y un 54% como líder, en el P2 es un 77% como gerente y un 23% como líder y en el P3 es de un 85% como gerente y un 15% como líder, predomina el papel de gerente. En los resultados de los profesores se presenta lo siguiente: en el P1 un 46% como gerente y un 54% como líder, en el P2 un 60% como gerente y un 40% como líder

y en el P3 un 69% como gerente y un 31% como líder. Es importante que quien esté al frente de una organización sea capaz de trabajar por cuenta propia a la luz de la misión y visión de la institución para así lograr de manera efectiva los objetivos que se han propuesto alcanzar. Ver Gráfico 16.

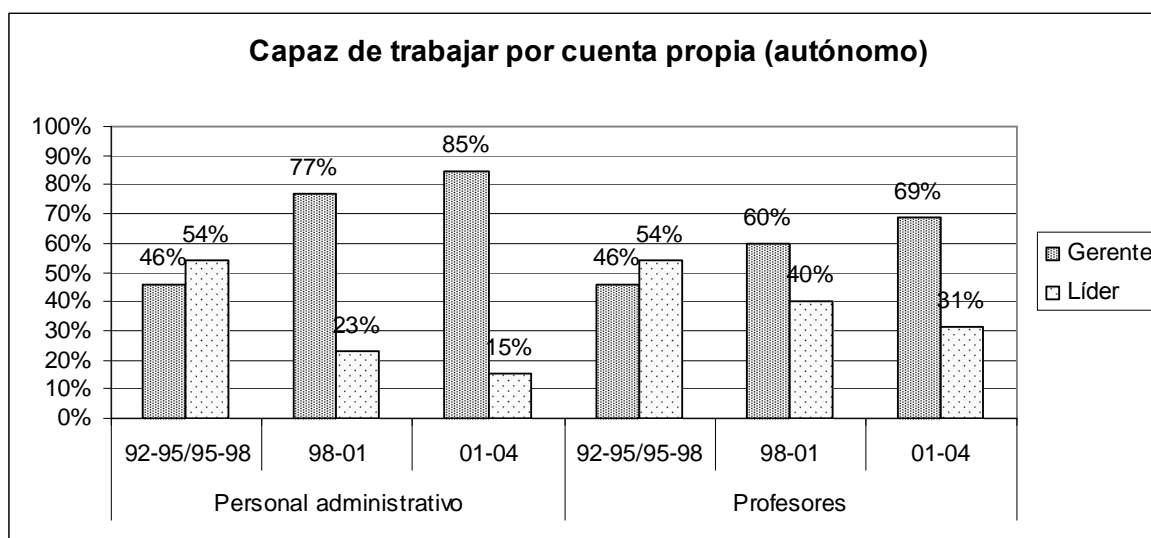


Gráfico 16. Capaz de trabajar por cuenta propia (autónomo).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 17. Es razonable (capacidad de análisis y síntesis): El personal administrativo presenta el siguiente resultado, en el P1 un 23% como gerente y un 77% como líder, en el P2 un 62% como gerente y un 38% como líder y en el P3 un 69% como gerente y un 31% como líder, tendencia hacia un papel como gerente, aunque un 77% como líder en el P1 no es despreciable. En el estrato de los profesores, en el P1 un 42% como gerente y un 58% como líder, en el P2 un 67% como gerente y un 33% como líder y en el P3 un 71% como gerente y un 29%

como líder. La capacidad de análisis y síntesis son indispensables para la rutina del día a día en la vida profesional del gerente. A cada momento se presentan situaciones en las actividades de una organización sobre las que debe tomar decisiones. Pero previamente debe analizarlas, estudiarlas y, así tomar la decisión que corresponda. La persona que está al frente de una organización va a

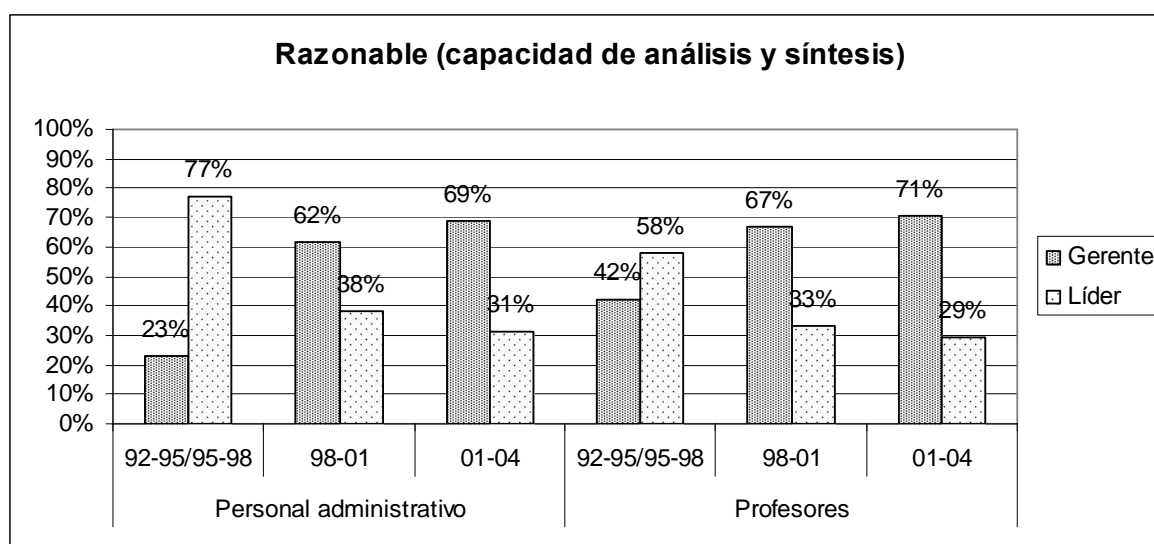


Gráfico 17. Es razonable (capacidad de análisis y síntesis).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar efectivamente la información que está recibiendo. Ver Gráfico 17.

Ítem 18. Dedicado al trabajo (trabajador): Los resultados del personal administrativo en el P1 es de un 31% como gerente y un 69% como líder, en el P2 es de un 77% como gerente y de un 23% como líder y en el P3 un 85% como

gerente y un 15% como líder, tendencia hacia el papel de gerente. Los resultados de los profesores en el P1 es de un 56% como gerente y de un 44% como líder, en el P2 es de un 65% como gerente y de un 35% como líder y en el P3 es de un 69% como gerente y de un 31% como líder, tendencia hacia el papel como gerente. Esto se traduce como la capacidad que tiene el decano de dedicarle muchas horas al trabajo como cuando tiene sesiones de Consejo tanto de Decanato como Universitario, caracterizadas estas sesiones por jornadas de trabajo muy largas e intensas. Ver Gráfico 18.

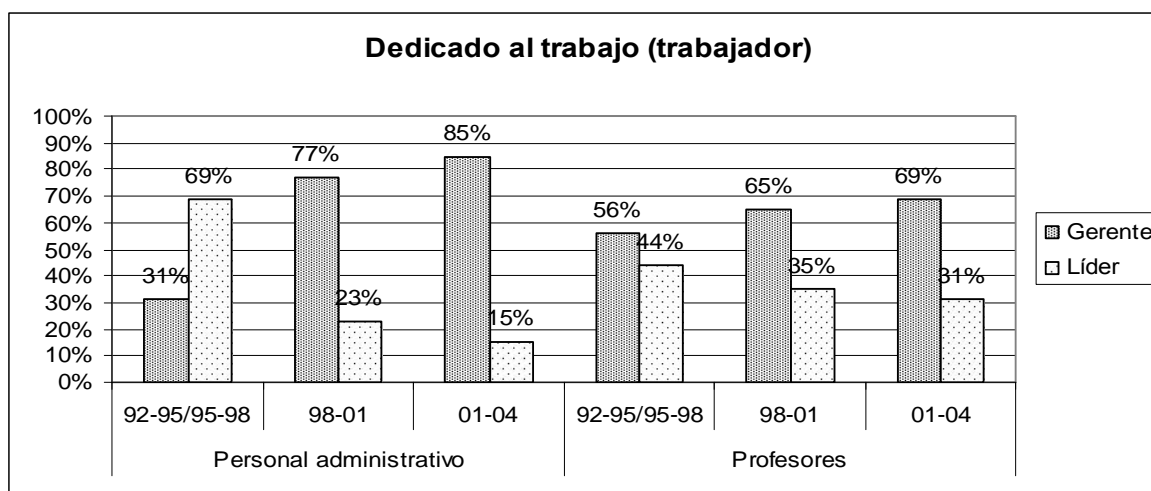


Gráfico 18. Dedicado al trabajo (trabajador).

Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 19. Capaz de aceptar opiniones (flexible): el personal administrativo considera que la gestión del decano con unos resultados en el P1 de 38% como gerente y de un 62% como líder, en el P2 con un 54% como gerente y de un 46% como líder y en el P3 con un 77% como gerente y de un 23% como líder, la



tendencia hacia gerenciar. Los profesores consideran que en el P1 un 45% como gerente y un 55% como líder, en el P2 un 60% como gerente y un 40% como líder y en el P3 con un 63% como gerente y un 37% como líder, tendencia hacia el papel de gerente. Quien dirige una organización debe tener presente que está en un ambiente dinámico donde todo evoluciona, actividades que se hacían de una manera hoy ya mañana no se realizan de la misma forma, debe existir apertura en cuanto a la participación de otros, las situaciones cambian. Los resultados mostrados en ambos estratos hacen pensar que existe una buena disposición hacia la flexibilidad tanto en el papel de gerente como en el papel de líder. La persona que este al frente de la institución debe ser capaz de atender sugerencias de todos aquellos que conforman su equipo y que las mismas ayuden a alcanzar los objetivos planteados, es trabajar en equipo para ir sumando voluntades y esfuerzos. Ver Gráfico 19

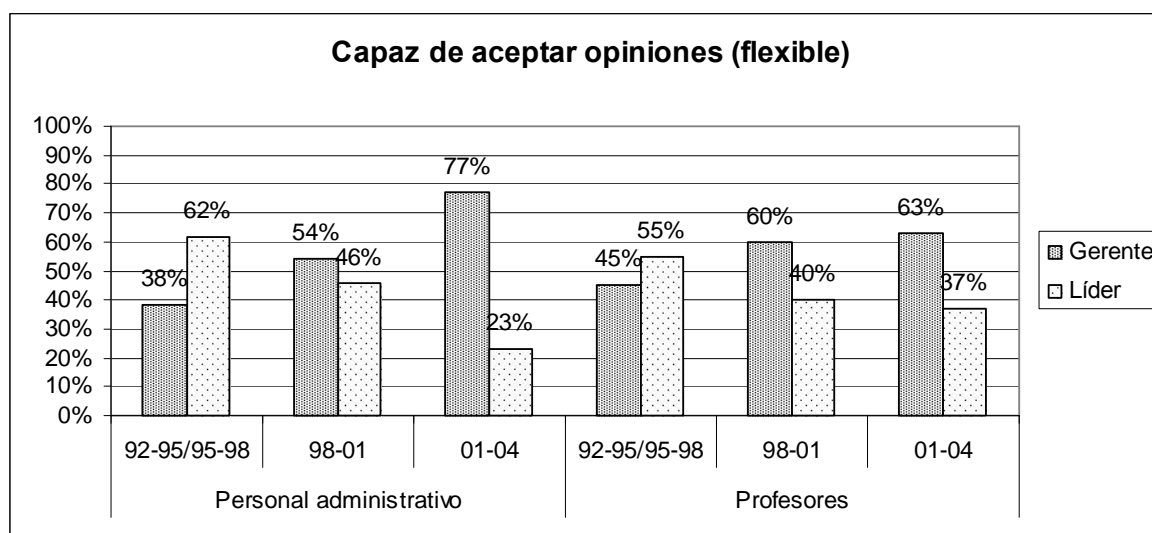


Gráfico 19. Capaz de aceptar opiniones (flexible).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 20. Reconocer fortalezas y debilidades objetivamente (justo): el personal administrativo presenta los siguientes resultados: en el P1 un 23% como gerente y un 77% como líder, en el P2 un 62% como gerente y un 38% como líder y en el P3 un 77% como gerente y un 23% como líder, tendencia al estilo gerencial. Los profesores presentan los resultados siguientes: en el P1 un 50%-50% tanto para gerente como líder, en el P2 un 56% como gerente y un 44% como líder y en el P3 un 58% como gerente y un 42% como líder, aquí la tendencia también es hacia el estilo gerencial. El Decano debe ser justo al reconocer las fortalezas y debilidades de las personas que lo acompañan de manera objetiva, ganándose el respeto y la admiración de sus seguidores. El reconocimiento que se da a quienes realizan el trabajo se traduce en satisfacción y al estar satisfecho por el reconocimiento que recibe, los motiva a seguir adelante

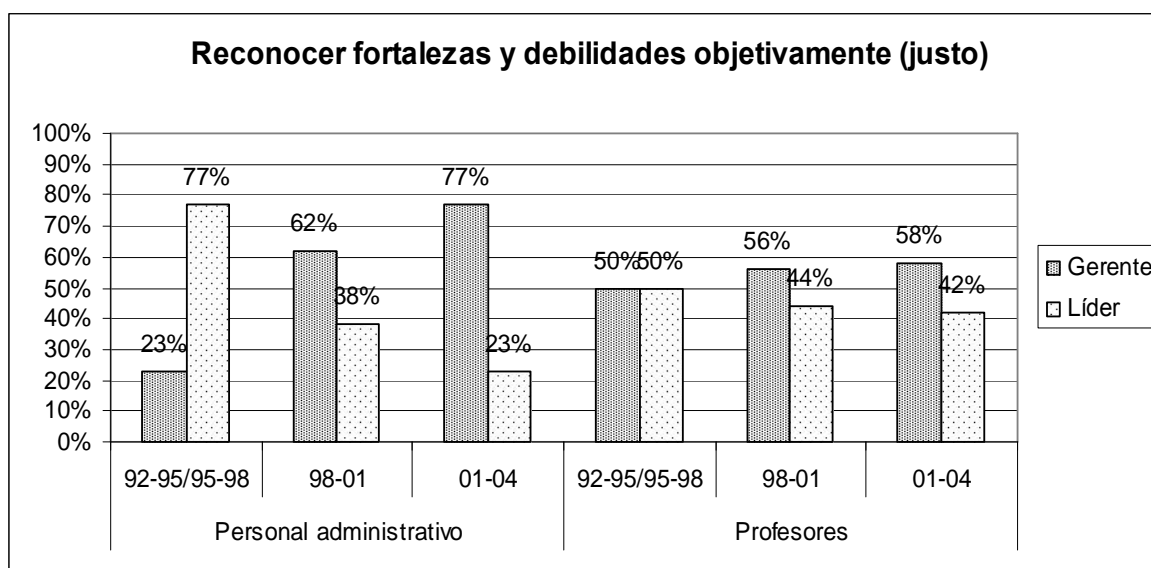


Gráfico 20. Reconocer fortalezas y debilidades objetivamente (justo).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

y por consiguiente al logro tanto de objetivos organizacionales como personales, los primeros fundamentales y coadyuvan a lograr los del individuo, que al encontrarse satisfecho trabajo con mas entusiasmo en la organización. Ver Gráfico 20.

Ítem 21. Lleva una vida sana (en buena forma física e intelectual): los resultados del personal administrativo en el P1 es de un 15% como gerente y de un 85% como líder, en el P2 es de un 54% como gerente y un 46% como líder y en el P3 es de un 62% como gerente y un 38% como líder, tendencia hacia el estilo gerencial. Los resultados de los profesores reflejan en el P1 un 29% como gerente y un 71% como líder, en el P2 un 67% como gerente y un 33% como líder y en el P3 un 69% como gerente y un 31% como líder, tendencia gerencial. La fortaleza mental como física se tiene, pero también se adquiere y se cultiva. Esto deben saberlo aquellos gerentes o directivos que organizan su vida y que dedican parte de su tiempo a la conservación de un buen nivel mental y físico. Esta característica individual es importante tenerla en cuenta independientemente del papel que se observe en las acciones que como humano emprendemos, una actuación descuidada no puede llevar a obtener éxitos tanto en lo profesional como personal. Ver Gráfico 21.

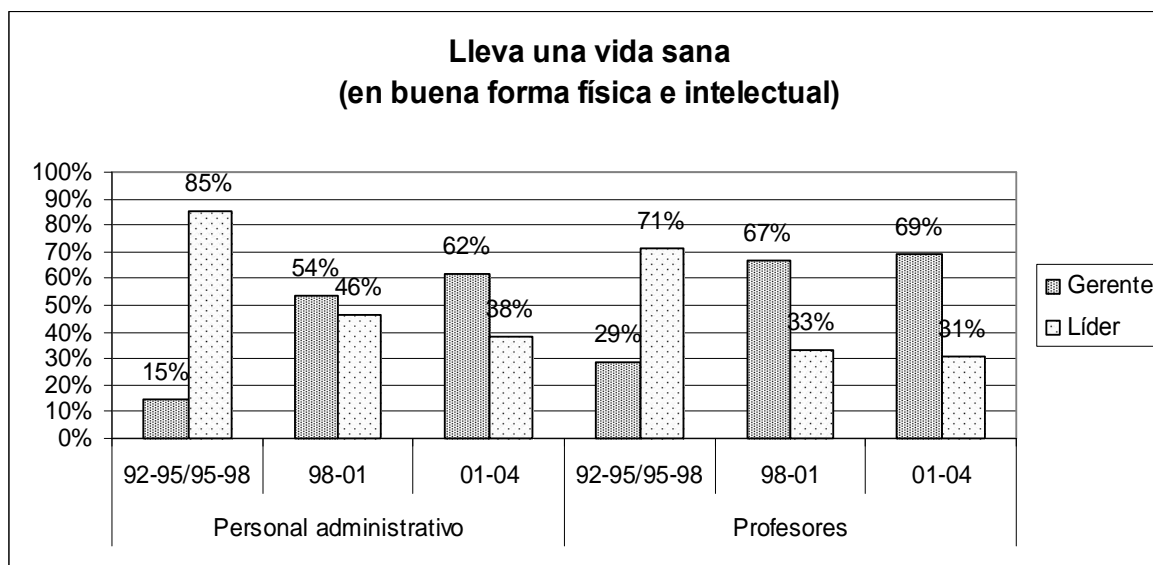


Gráfico 21. Lleva una vida sana (en buena forma física e intelectual).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 22. Capaz de aprender nuevas conductas (imaginación): los resultados obtenidos del personal administrativo reflejan en el P1 es de un 38% como gerente y de un 62% como líder, en el P2 es de un 62% como gerente y un 38% como líder y, en el P3 es de un 62% como gerente y de un 38% como líder, evidenciándose la tendencia hacia el estilo gerencial. Con los resultados obtenidos de los profesores tenemos en el P1 un 42% como gerente y un 58% como líder, en el P2 es de un 60% como gerente y de un 40% como líder y, en el P3 con un 67% como gerente y de un 33% como líder, tendencia gerencial. Es importante resaltar que todo gerente o administrador que esté a cargo de una empresa o institución, como es el caso que nos ocupa, debe estar presto para aprender nuevas conductas para de esta manera poder gestionar las actividades y dar respuestas a las nuevas demandas que se presentan en las organizaciones,

teniendo siempre presente que las organizaciones no permanecen estáticas, sino que evolucionan adaptándose a las exigencias del entorno en el que se desenvuelven. En las instituciones educativas, se hace perentorio estar siempre dispuesto a aprender nuevas conductas o nuevas formas de hacer las cosas, todo esto en pro o beneficio de la institución. La imaginación es una gran cualidad de las personas, a través de ella se pueden crear escenarios nunca vistos, en donde se va a actuar para realizar acciones que permiten lograr los objetivos que se proponen. Ver Gráfico 22.

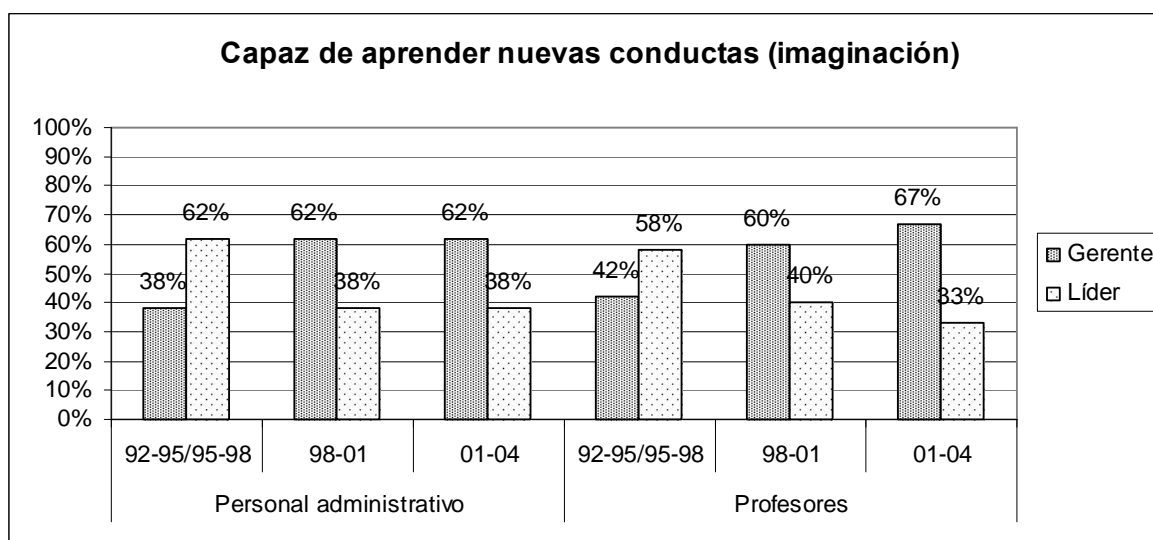


Gráfico 22. Capaz de aprender nuevas conductas (imaginación).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 23. Capacidad de ayuda (voluntad de servir): los resultados obtenidos del personal administrativo en el P1 con un 46% hacia el papel de gerente y un 54% hacia el papel de líder, en el P2 con un 62% como gerente y un 38% como

líder y en el P3 un 69% como gerente y un 31% como líder, tendencia hacia el papel como gerente. Los resultados obtenidos de los profesores muestran en el P1 un 33% como gerente y un 67% como líder, en el P2 un 60% como gerente y un 30% como líder y, en el P3 un 73% como gerente y un 27% como líder, tendencia hacia el papel de gerente. Aquí se debe aclarar que el término servir incluye a la persona que quiere ayudar y colaborar con otra para que logre lo que está tratando de alcanzar. La voluntad de servir se interpreta como la persona (gerente o líder) que presta ayuda, asesora y orienta; igualmente la que disfruta dando, más que recibiendo. Ver Gráfico 23.

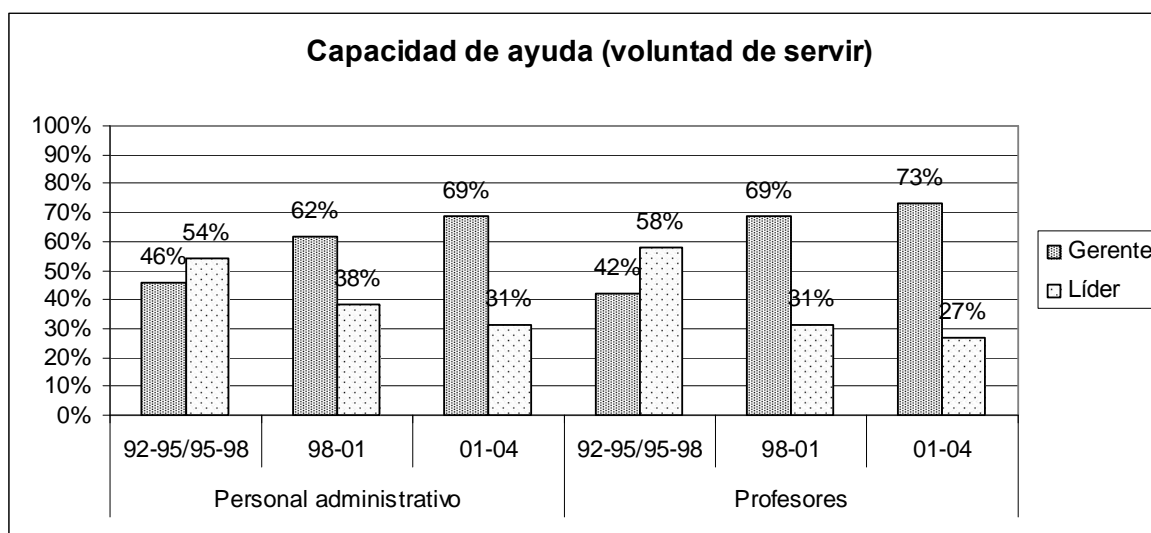


Gráfico 23. Capacidad de ayuda (voluntad de servir).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 24. Intachable en sus actuaciones (íntegro): del personal administrativo se obtiene resultados siendo en el P1 un 23% como gerente y un

77% como líder, en el P2 un 69% como gerente y un 31% como líder y, en el P3 un 77% como gerente y un 23% como líder; tendencia hacia el papel de gerente. El resultado obtenido de los profesores muestran en el P1 un 37% como gerente y un 63% como líder, en el P2 un 67% como gerente y un 33% como líder y, en el P3 un 71% como gerente y un 29% líder, tendencia hacia el papel como gerente.

“La integridad incluye la veracidad, pero va más allá de ella. La veracidad consiste en decir la verdad: en otros términos, en adecuar nuestras palabras a la realidad. La integridad consiste en adecuar la realidad a nuestras palabras; en otros términos, mantener las promesas y satisfacer las expectativas. Esto requiere un carácter integrado, una unicidad, primordialmente con uno mismo, pero también con la vida.” Covey, S. (1998, p. 220). Ver Gráfico 24.

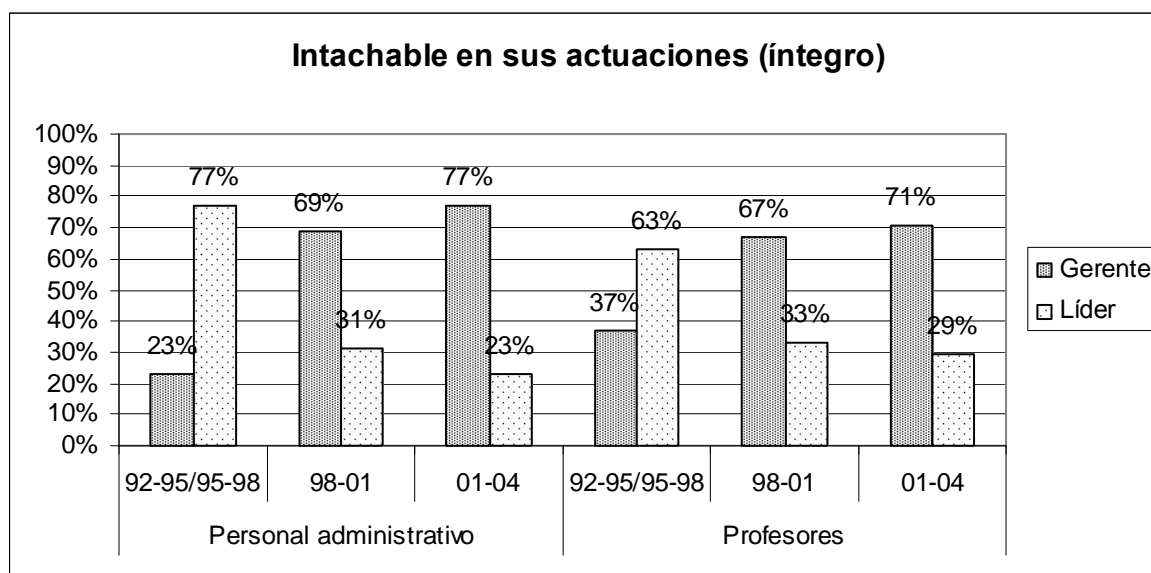


Gráfico 24. Intachable en sus actuaciones (íntegro).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 25. Conocimiento del cargo (trasciende a los demás): El personal administrativo muestra que en el P1 un 31% como gerente y un 69% como líder, en el P2 un 77% como gerente y un 23% como líder y, en el P3 un 85% como gerente y un 15% como líder, tendencia hacia el papel de gerente. Los docentes presentan en el P1 un 42% como gerente y un 58% como líder, en el P2 un 63% como gerente y un 37% como líder y, en el P3 un 63% como gerente y un 37% como líder, tendencia hacia el papel como gerente. El conocimiento que se tenga del cargo es fundamental para el desempeño tanto del gerente como del líder, sus seguidores estarán dispuestos a seguirlo y a realizar las actividades en función del conocimiento que se tenga del cargo. Ver Gráfico 25.

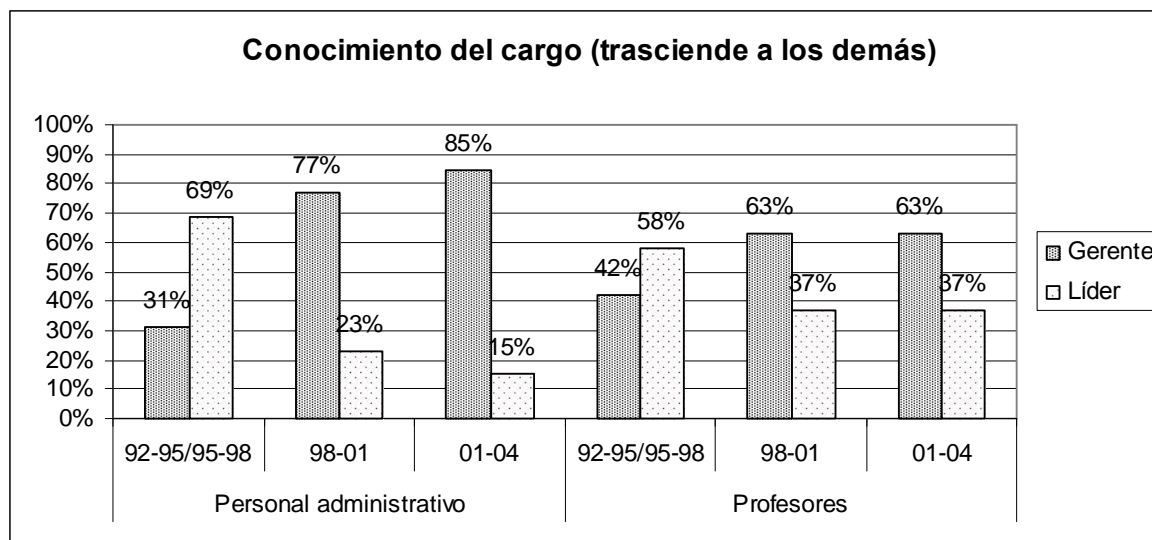


Gráfico 25. Conocimiento del cargo (trasciende a los demás).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006



Ítem 26. Promueve la formación: el resultado obtenido del personal administrativo en el P1 con un 46% como gerente y un 54% como líder, en el P2 un 54% como gerente y un 46% como de líder y, en el P3 un 62% como gerente y un 38% como líder, tendencia hacia el papel como gerente. Los resultados obtenidos de los profesores reflejan en el P1 un 34% como gerente y un 66% como líder, en el P2 un 67% como gerente y un 33% como líder y, en el P3 un 71% como gerente y un 29% como líder. Esto se refiere a incrementar el potencial de la institución a través de la formación tanto académica como humana del personal que labora en ella para que se adapte a las exigencias de la institución y del entorno en donde se desenvuelve. La satisfacción de las necesidades de formación de la institución trae como consecuencia un aumento de las competencias del personal por la formación recibida. Todas las personas que trabajan en el decanato tienen derecho a “participar en programas de capacitación, educación y mejoramiento profesional y personal para desempeñarse mejor en sus áreas de trabajo, así como para su vida personal, familiar y social. Los programas deben ser adecuados y oportunos a las necesidades de la organización y de los trabajadores y se innovan constantemente”. Ver Gráfico 26.

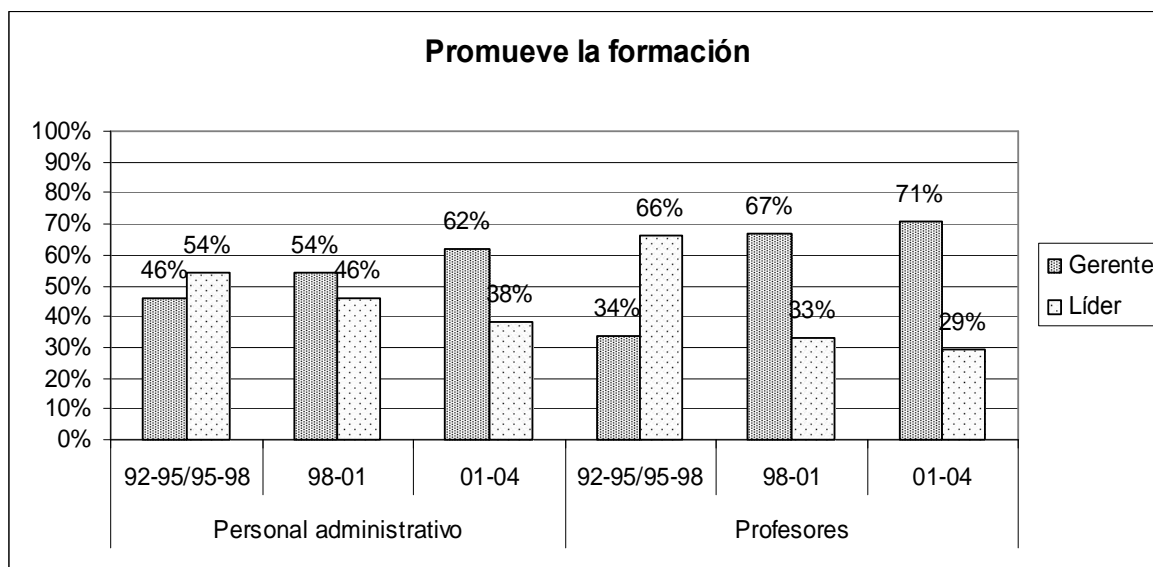


Gráfico 26. Promueve la formación.  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 27. Capaz de delegar tareas: el resultado obtenido del personal administrativo muestra en el P1 un 31% en el papel de gerente y un 69% como líder, en el P2 un 54% como gerente y un 46% como líder y, en el P3 un 62% como gerente y un 38% como líder, la tendencia es hacia el papel como gerente. El resultado obtenido de los profesores muestra en el P1 un 50%-50% tanto en el papel de gerente como de líder, en el P2 un 52% como gerente y un 48% como líder y, en el P3 un 54% como gerente y un 46% como líder, tendencia hacia el estilo como gerente pero con influencia significativa del papel como líder. En ambos estratos las personas encuestadas consideran la importancia que tiene para ellos la asignación de tareas ya que de esta forma asumen su responsabilidad y se les reconoce la colaboración a través de la confianza que en ellos se tiene. Delegar no sólo permite conseguir más tiempo para hacer lo

realmente importante, sino que ayuda a los integrantes del equipo a desarrollar y expresar su potencial, lo que aumenta la eficacia del equipo y de quien delega.

Ver Gráfico 27.

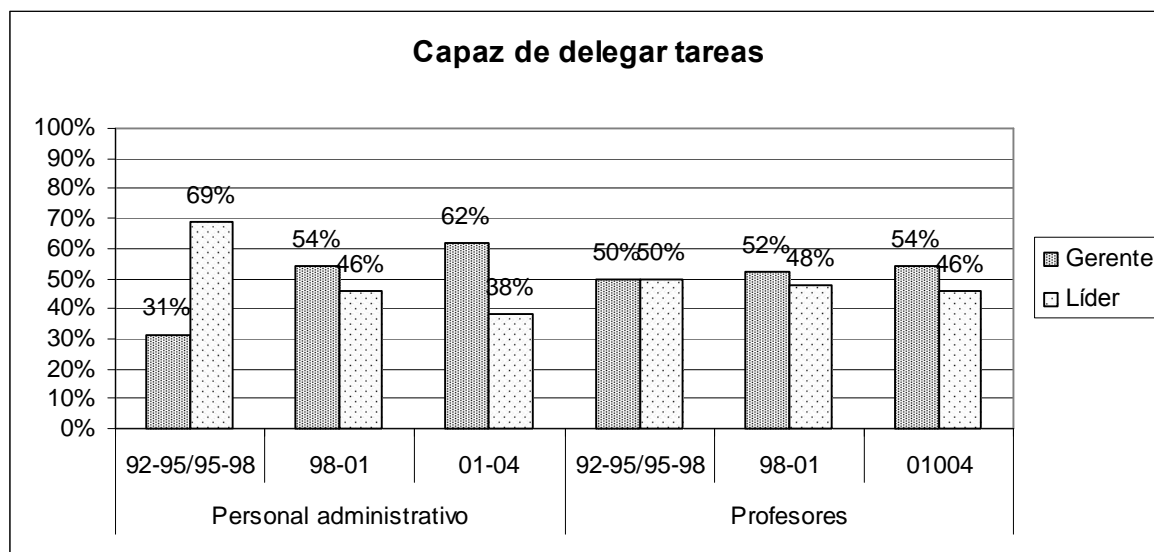


Gráfico 27. Capaz de delegar tareas.  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 28. Formador de equipos (trabaja e integra su equipo): los resultados obtenidos del personal administrativo en el P1 muestran un 23% en su papel como gerente y un 77% en el papel de líder, en el P2 un 77% como gerente y un 23% como líder y, en el P3 un 85% como gerente y un 15% como líder, muestra evidente de una tendencia hacia el papel como gerente, sin embargo se puede apreciar como en el P1 existe una significativa inclinación hacia el papel como líder. En los resultados de los profesores, en el P1 un 35% como gerente y un 65% como líder, en el P2 una 67% como gerente y un 33% como líder y, en el P3

un 71% como gerente y un 29% como líder, tendencia hacia el papel como gerente. En las organizaciones es fundamental el trabajo en equipo, éstas la integran personas que para lograr el objetivo planteado deben llegar a acuerdos de como lograrlos de manera eficiente a través de la suma de sus habilidades y competencias específicas. Actualmente, los equipos de trabajo se han convertido en un medio importante para organizar el trabajo en cualquier organización, por

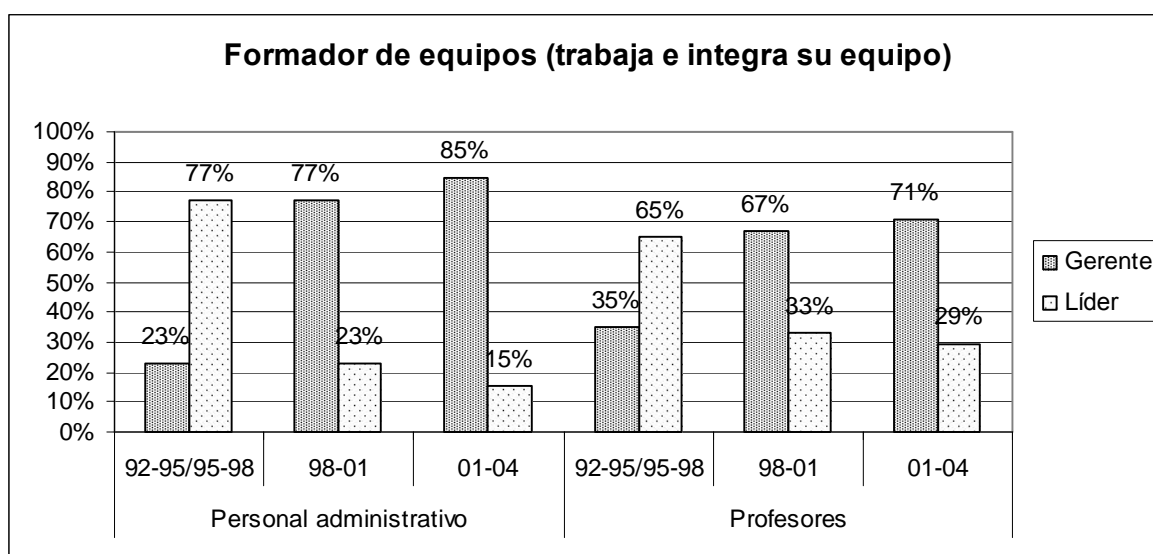


Gráfico 28. Formador de equipos (trabaja e integra su equipo).  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

cuanto a través de ellos se consigue que las tareas a realizar requieren de múltiples habilidades, experiencia, juicio y creatividad se logran con la máxima eficacia y eficiencia. Ver Gráfico 28.

Ítem 29. Es ejemplo ante los demás (guía): los resultados obtenidos del personal administrativo reflejan en el P1 un 15% como gerente y un 85% como líder, en el P2 un 54% como gerente y un 46% como líder y, en el P3 un 62% como gerente y un 38% como líder. Los resultados de los profesores muestran en el P1 un 46% como gerente y un 54% como líder, en el P2 un 56% como gerente y un 44% como líder y, en el P3 un 63% como gerente y un 37% como líder. En ambos estratos se muestra una tendencia hacia el papel de gerente no menospreciando la influencia predominante en el P1 del líder, considerándose significativa como comportamiento en la dirección de la institución. La organización que tiene al frente de su gestión un gerente líder de conducta personal y profesional impecable, que motiva y anima a todos los miembros para que lo sigan de igual forma, será una organización con buenas perspectivas de cumplir con su cometido, ya que el mismo actúa y da el ejemplo. Ver Gráfico 29.

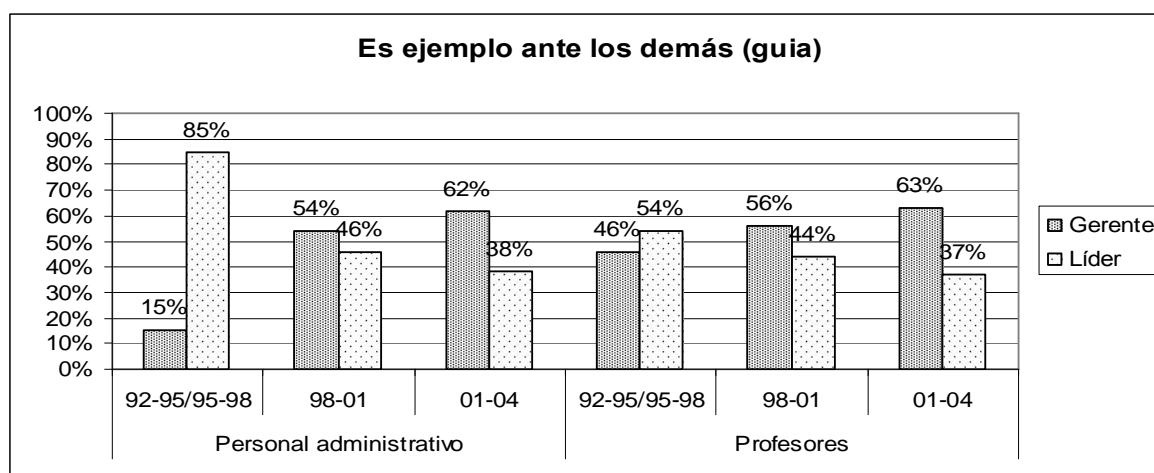


Gráfico 29. Es ejemplo ante los demás (guía).

Fuente: Elaboración Propia, 2006

Ítem 30. Actuación honesta: desde el punto de vista del personal administrativo los resultados en el P1 un 38% como gerente y de 62% como líder, en el P2 un 62% como gerente y un 38% como líder y, en el P3 un 69% como gerente y un 31% como líder, inclinación hacia el papel como gerente. Desde el punto de vista de los profesores en el P1 un 46% como gerente y un 54% como líder, en el P2 un 58% como gerente y un 42% como líder y, en el P3 un 60% como gerente y un 40% como líder, tendencia hacia el papel como gerente. Unos elevados valores éticos son fundamentales para la actuación de quien dirige la institución, la comunidad de la institución debe estar convencida de la actuación netamente honesta del Decano, si se presenta alguna anomalía en su actuación se perderá la confianza que han depositado en él y será muy difícil su recuperación. La honestidad es una cualidad muy relacionada con los valores

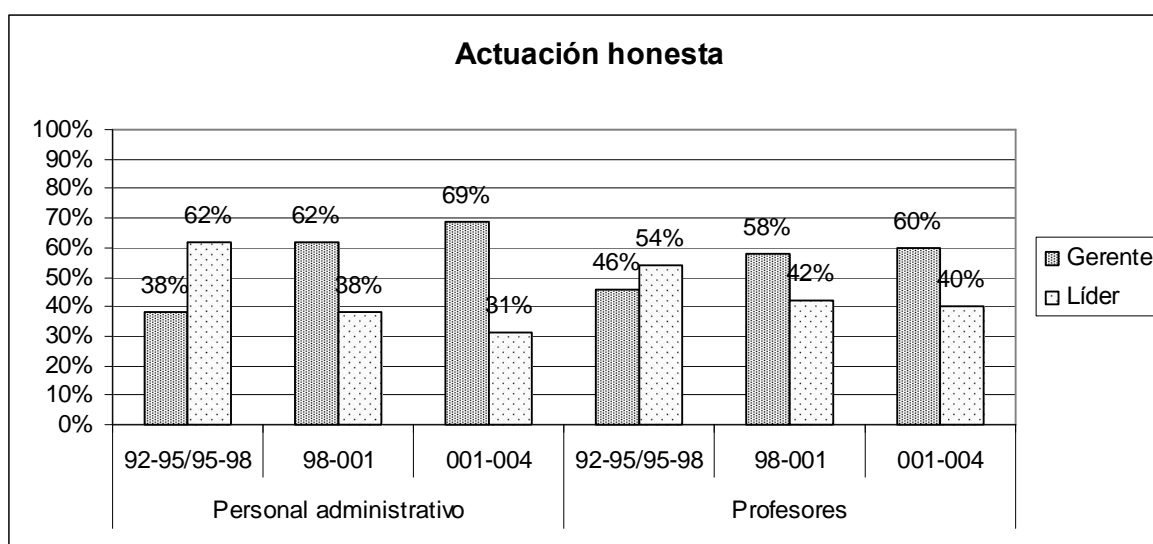


Gráfico 30. Actuación honesta.  
Fuente: Elaboración Propia, 2006

morales, sobre todo aquellos que se inculcan en el hogar y que luego son desarrollados, puestos en práctica y reafirmados con una buena educación. Ver Gráfico 30.

Ítem 31. ¿Usted piensa que se debe agregar alguna otra característica que considere importante y señale con qué frecuencia debe hacerlo?

En el estrato personal administrativo, sólo manifestaron que tanto en el papel de gerente como en el papel de líder la característica que se debe agregar son las relaciones interpersonales y que deben estar siempre presentes en ambos papeles. Es importante acotar que, a pesar de que dicha característica se menciona dentro del patrón de características, la solicitan como si no existiera o como que es imperceptible dicha cualidad.

En el estrato profesores, la solicitud de características es más exigente, ya que manifiestan que deben estar presente las siguientes cualidades, en ambos papeles: buen carácter, proactivo, tolerante, oratoria, convincente, empático, las cuales deben observarse permanentemente como cualidades individuales. Las siguientes características están dentro del patrón que se estableció para el estudio, pero que reclaman como si no existieran y son: comunicación en todos los niveles, trabajar en equipo, experiencia, entre otras; dejando entrever como que

no las exteriorizan de forma efectiva en las actuaciones cuando dirigen la institución.

Ítem 32. Algunas recomendaciones, que usted considera que deben hacerse para una efectiva gestión de los Decanos.

El personal administrativo sugiere las siguientes recomendaciones: tomar en cuenta a todo el personal (el de biblioteca también, lo manifiesta dicho personal), proteger la integridad del personal de la biblioteca cuando hay disturbios, reuniones frecuentes con el personal, motivación, buenas y efectivas; relaciones interpersonales, cumplir metas propuestas, programa de incentivos tanto para empleados como obreros, desarrollar efectivas actividades de extensión y solucionar problemas de infraestructura.

Los profesores hacen las siguientes sugerencias o recomendaciones: más y mejores relaciones interpersonales, comunicación efectiva, actuaciones objetivas, formular políticas y planes coherentes con el área académica, de investigación y planta física; equidad en la distribución de los recursos a los departamentos, respetar la opinión de los departamentos en sus decisiones, comunicación efectiva entre Decanos y Directores, capacidad de liderazgo proactivo, diseñar el plan estratégico con metas y responsabilidades, alineados al plan institucional; trabajo en equipo, motivación, proveer un clima favorable a la



comunidad, más acercamiento con el personal, interacción constante con puestos medios, participación de todos en el establecimiento y consecución de objetivos, dar a conocer e implementar lo planes con todo el personal, no sólo con el Consejo de Decanato; reconocer el trabajo de la comunidad del Decanato, talleres de integración y motivación y, audiencias.

El análisis precedente determina la tendencia en la gestión organizacional del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA y a partir de allí se realizaran las respectivas conclusiones y las recomendaciones que al respecto haya que hacer en pro lograr la mejora en cuanto a aquellos elementos que influyen en la gestión de la institución.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

El Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA como institución de educación superior necesita ser conducida o administrada efectivamente por una persona bien sea en el papel de gerente, de líder o ambos para el cumplimiento de sus objetivos. En el caso que nos ocupa en esta investigación el Decano, es la persona que le imprime a la gestión su sello particular a través de la exteriorización de sus características individuales.

El presente estudio consideró la posibilidad de determinar la gestión organizacional del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA entre los años 1992 al 2004, ambos inclusive, basada en las características individuales de quienes ejercieron funciones de Decano. De los resultados de este trabajo se extraen algunas conclusiones que se señalan a continuación:

- La tendencia organizacional como resultado de la opinión de los encuestados y una vez analizadas, conducen hacia una cierta inclinación de la

actuación del Decano en su papel como gerente. Pero es importante señalar que, se obtuvo una evaluación nada despreciable en el primer período (1992-1995/1995-1998), del papel del Decano como líder, en ese lapso de tiempo; sin embargo, la tendencia predominante en los dos últimos períodos evaluados y en concordancia con los resultados del cuestionario es a gerenciar la institución.

- La gestión que realiza el Decano en su papel como gerente tiene distintas vertientes en cuanto a estilo, quien dirige la institución le imprime su sello personal, por lo que se puede aseverar que su comportamiento coincide con un Gerente que actúa acorde al escenario y al involucrado, relación líder subordinado, esto es situacional por cuanto depende de los elementos intervinientes tales como estructura organizacional, personas, tecnología y ambiente entre otros.

- El análisis realizado desde la óptica del personal administrativo revela en dicho personal cierta incomodidad manifiesta al no considerarlos en la toma de decisiones importantes en donde están involucrados, reclaman mayor participación en eventos académicos para mejorar su formación y actuación, mejores relaciones interpersonales, comunicaciones efectivas, actividades de integración para todos los miembros del Decanato y seguridad ante todo. Todas estas demandas hacen pensar que la persona que está al frente de la institución no está cumpliendo como deber ser las funciones que le son encomendadas o que

las directrices tomadas con su equipo inmediato (Consejo de Decanato) no está dando los resultados esperados y por consiguiente influye en la labor y clima organizacional en el que está inmerso dicho personal administrativo.

- En cuanto a la información obtenida de los profesores, solicitan mayor acercamiento e integración con el Decano y otros miembros, implementar planes de trabajo con todo el personal, orientados hacia la formación tanto a nivel académico como personal; manifiestan que existen fallas en la comunicación en todos los niveles, demandan una gestión a puertas abiertas dentro de la formalidad requerida. La incomodidad manifestada por los profesores obedece al parecer por el poco contacto que por cuestiones de trabajo se mantiene con un grupo reducido de profesores y no lo entienden por cuanto cuando se debe involucrar a todo el personal en las áreas que le son propias y no a determinados grupos o sectores. Sostienen que no se involucre a todo el personal en las áreas que le son propias, en esa medida se tendrá a un personal insatisfecho y por ende no involucrado con lo que hace y logra para la institución.

- La información obtenida de ambos estratos, profesores ordinario activos y personal administrativo fijo, refleja que existe mucha similitud en cuanto a demandas tales como mejorar las relaciones interpersonales, realizar una comunicación efectiva, solicitan la integración de todo el personal y una gestión a puertas abiertas y por consiguiente son personas que demandan mejoras para la

institución sin importar el nivel que ocupan en la institución y al mejorar la institución ellos también salen fortalecidos como profesionales y personas..

## **RECOMENDACIONES**

En el estudio se consideró el análisis de las características individuales que reflejaron una tendencia hacia el papel del gerente en las actuaciones del Decano, considerando conveniente hacer las siguientes recomendaciones:

- A la luz de los resultados obtenidos de la variable gestión en sus dimensiones gerente y líder se recomienda un modelo de gestión organizacional que logre el cumplimiento de los objetivos organizacionales y que se adapte favorablemente a la institución en estudio, el cual propicie la participación de todos los actores de la organización. Un modelo de gerencia participativa, por cuanto lo que demanda el personal encuestado tanto profesores como personal administrativo es participación, que mejore el proceso de comunicación tomando en cuenta la relaciones interpersonales, que mejore los niveles culturales de quienes trabajan en ella, que los motive para identificarse con la organización para la cual trabajan, hacerles ver que son una gran familia y que cada uno tiene un sitio preferencial en la organización, conducente a cumplir los acuerdos o propuestas, que propicie la capacitación, mejoramiento y desarrollo de todo el

personal y, que el trabajo que realizan conlleva al logro de los objetivos y metas institucionales. Estas consideraciones son iguales para todos los estratos que conforman una organización, independientemente de la naturaleza del nivel que ocupan en la institución, funciones y actividades que realiza, lo que se busca es el trabajo en equipo y la institución objeto de estudio posee particularidades que hay que tomar en consideración en cuanto al personal que labora, existiendo además del personal que caracteriza la población de esta investigación alumnos y personal obrero, quienes también contribuyen con su participación en las actividades que le son propias mejorando la gestión organizacional.

- Este modelo de gerencia participativa deberá complementarse con un estilo de liderazgo situacional que comprenda funciones como: dirigir, instruir, apoyar y delegar para que exista una compenetración entre la tarea a realizar, la actuación adecuada y resultados favorables, atendiendo a las conductas que se observan en los subordinados conducentes al logro de los objetivos en todas las organizaciones.

- Por último, se debe fortalecer el vínculo Decanato con la comunidad a la cual sirve, desde el punto de vista como institución generadora de conocimiento y apoyo al sector productivo, por medio del establecimiento de programas de formación, asesoría y fortalecimiento en las áreas que le son propias y recibir de ellas la retroalimentación necesaria para el robustecer a su

personal en las áreas que le son necesarias., que bien podría traducirse en un intercambio de conocimientos, para el beneficio de quienes son actores en ambas organizaciones.

“La única alternativa para una buena empresa está entre una buena y una mala administración, sea ésta adecuada o inadecuada. Lo importante es darse cuenta de que la supervivencia y prosperidad y/o el caos o el fracaso de la empresa, estarán siempre determinados por la Gestión Gerencial.”

Peter Drucker

## BIBLIOGRAFÍA

ADAIR, J. (1990)... Liderazgo basado en la Acción. Mc Graw-Hill/Interamericana, S.A. México.

ALVARADO, J. (1990)... El gerente en las organizaciones del futuro. Caracas: Ediciones UPEL.

ÁLVAREZ, N. (2001)... Incidencias del Estilo de Liderazgo en el Proceso de Toma de Decisiones de los Departamentos de Desarrollo Estudiantil de las Universidades Nacionales de Barquisimeto. Tesis de Grado. Barquisimeto. Barquisimeto.

BALESTRINI A., M. (2002)... Como se Elabora el proyecto de Investigación. Sexta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas. Venezuela.

CHIAVENATO, I. (2004)... Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. México.

..... (2002)... Administración en los Nuevos Tiempos. McGraw-Hill/Interamericana, S.A. Colombia.

..... (2001)... Administración. Proceso Administrativo. Teoría. Proceso. Práctica. McGraw-Hill/Interamericana, S.A. Colombia.

..... (2000)... Administración de Recursos Humanos. Internacional Thomson, S.A. Colombia.



- ..... (1997)... Comportamiento Humano en las Organizaciones. Mc Graw-Hill/Interamericana, S.A. México.
- COVEY, S. (1998)... Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Paidós. Argentina.
- DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001). 22.ª Edición.
- DRUCKER, P. (1999)... El Ejecutivo Eficaz. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- ..... (1999)... Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
- ..... (1993)... Gerencia para el Futuro. El decenio de los noventa y más allá. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- GRACIA DE THIELEN, L. y THIELEN, J. (2000)... Introducción a la Teoría Administrativa. Tercera Edición Revisada. Alfa Impresores, C.A. Venezuela.
- GIL'ADI, D. (2004)... Liderazgo: Una decisión personal. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- ..... (2005)... ¿Gerenciar o ejercer el liderazgo? presentado ante la Bussines Association Latinoamérica. Disponible en la página web mipunto.com. Consulta: 03-2006
- GÓMEZ, V. (2000)... Gerencia y Liderazgo en la Pequeña y Mediana Empresa del Estado Lara Municipio Autónomo Iribarren. Tesis de Grado. Barquisimeto.
- HERNÁNDEZ, S. y otros (2003)... Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Mc Graw-Hill/Interamericana, S.A. México.

- IRIARTE, C. M., (2000)...Retos del gerente para el futuro inmediato (ensayo). Disponible en la página web [www.multimania.com/cmi](http://www.multimania.com/cmi). Consulta: 08-2006
- JIMÉNEZ, E. (2004)... Gerencia y Tipos de Liderazgo de la Federación de Cooperativas de Servicios Múltiples de Venezuela (FECOSEVEN) y Cooperativas Afiliadas. Tesis de Grado. Barquisimeto.
- KAPLAN, R. Y NORTON, D. (2000)... "The Strategy-Focused Organization", Harvard Business School Press.
- KOTTER, J. P. (1999)... La Verdadera Labor de un Líder. Un Libro de Harvard Business Review. Grupo Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
- LAY, E (2006)... Características de los Administradores. Disponible en la página web [Gestiopolis.com](http://Gestiopolis.com). Consulta: 06-2006
- LEY DE UNIVERSIDADES (1970). Disponible en la página web [www.uc.edu.ve/archivos/LeyU.pdf](http://www.uc.edu.ve/archivos/LeyU.pdf). Consulta: 08-2006
- MADRIGAL T., B. (2005)... Liderazgo. Enseñanza y Aprendizaje. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- ..... (2002)... Habilidades Directivas. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- MALEVSKI, Y. y ROZOTTO, A. (1996)... Terremoto Empresarial. Capítulo 8. Tomado de la web [www.science.oas.org./OEA\\_GTZ/LIBROS/Camino/anexos.htm](http://www.science.oas.org./OEA_GTZ/LIBROS/Camino/anexos.htm) Consultado 08-2006.
- MATEO, J. y LILLO, J. M. (2003)... Liderar en tiempos difíciles. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A. U. España.
- MANZANILLA S., O (2000)... La Eficiencia de la Gestión Gerencial. Un enfoque interdisciplinario. Editorial Panapo. Venezuela.

MINDREAU SILVA, J. E. (2001)... Sistema de Benchmarking de Competencias Nucleares en Universidades. Trabajo presentado en la Universidad Politécnica de Cataluña. España.

MORA V., C. (2005)... El gerente ante la administración venezolana del presente. Disponible en la página web Gestiopolis.com. Consulta: 08-2006

MORERA CRUZ, J. (2005)... Características del Gerente del Siglo XXI. Disponible en la página web www.uch.edu.ar Consulta: 07-2006

MUNFORD, A. (1990)... Cómo Desarrollar El Talento Gerencial. Un programa eficaz para formar ejecutivos de alto nivel. Editorial Norma. Colombia.

NORMAS PARA EL DISEÑO Y LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL "LISANDRO ALVARADO", (UCLA). 1998. Gaceta Universitaria No. 50.

PAEZ, J. (2001)... La Redefinición del Liderazgo. www.revistainterforum.com. Consulta: 05-2006.

PÉREZ J., (2001)... Indicadores de Gestión. Disponible en la página web www.soporteycia.com.co/documentos/SOPLOS INDICADORESDEGESTION.pdf.

PRADAS, F. (1997)... Gente, Tecnología y Mejoramiento Continuo. Revista Calidad Empresarial.

RAMÍREZ, T. (1993)... ¿Cómo hacer un proyecto de investigación? Caracas. CARHEL, C.A.

REGLAMENTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL "LISANDRO ALVARADO", (UCLA). 1992. Gaceta Universitaria No. 28.

RESOLUCIÓN No. 011-1996. UCLA. Gaceta Universitaria No. 42.

ROBBINS, S. (1998)... La Administración en el Mundo de Hoy. Editorial Prentice Hall. México.

..... (2005)... Comportamiento Organizacional. 10º Edición. Editorial Pearson Educación.

RUSQUE, A. M (2000)... Empresarios y Gerentes: Sujetos en Formación de la Educación Superior. I Seminario Internacional de la Red Motiva. Mar de Plata. Argentina.

TERRY, G. (1972)... Principios de Administración. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

TRAPIER, B. (2002)... Estilos de Liderazgo. [www.deGerencia.com](http://www.deGerencia.com). Consulta: 07-2006

VASQUEZ, H. (2005)... Tipos de Estudio. Disponible en la página web [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Consulta: 08-2006

VILLASMIL, J. (1999)... Gerencia y Liderazgo. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Consulta: 04-2006

VILLEGAS, J. M. (1991)...Desarrollo Gerencial. Enfoque conceptual y metodológico. Ediciones Vega. Venezuela.

ZALLIO, L. (2005)... Virtudes del líder de grupo. Disponible en la web [www.ele-zeta.com.ar](http://www.ele-zeta.com.ar). Consulta: 03-2006.

# **ANEXOS**

## Anexo A

### Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra probabilística para esta investigación se calculó a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{S^2}{V^2} = \frac{\text{Varianza de la muestra}}{\text{Varianza de la población}}$$

lo cual se ajusta si se conoce el tamaño de la población N. Entonces se tendrá:

$$n' = \frac{n}{1 + n/N}$$

N = 104 población considerada para el estudio

Y = promedio de una variable = 1 persona por cada estrato (1 profesor ordinario activo o 1 personal administrativo).

Se = error estándar = 0,025, previamente fijado.

$V^2$  = varianza de la población =  $(Se)^2$

$S^2$  = varianza de la muestra expresada con probabilidad de ocurrencia en Y.

$$n = \frac{S^2}{V^2}$$

$S^2 = p(1 - p)$ ;  $S^2 = 0,9(1 - 0,9)$ ;  $S^2 = 0,09$ .

$V^2 = (Se)^2 = (0,025)^2 = 0,000625$

$$n = \frac{0,09}{0,000625}; \quad n = 144$$

Ajustando se tiene:

$$n' = \frac{144}{1+144/104}; \quad n' = \frac{144}{2,38}; \quad n' = 61$$

Total de la muestra 61 personas que tienen 12 años o más de labores ininterrumpidas en el DCyT, tomados para la investigación.

La muestra seleccionada es estratificada, entonces la muestra  $n' = 61$ , se estratifica en relación a los estratos que constituyen la población siendo relevantes para el estudio, por lo tanto la muestra estratificada es:

$$fh = \frac{n}{N}$$

fh = fracción del estrato

n = tamaño de la muestra = 61

N = tamaño de la población = 104

Y la fracción para cada estrato será:

$$fh = \frac{61}{104}; \quad fh = 0,59 \left( \begin{array}{l} \text{fracción constante para determinar} \\ \text{el tamaño de la muestra.} \end{array} \right)$$

De manera que:

Nh = subpoblación por estratos:

Profesores Ordinarios Activos	82
Personal Administrativo Fijo	22

fh = constante: 0,59

nh = submuestra por estrato

nh = NH x fh

nh<sub>1</sub> = 82 x 0,59 = 48 Profesores Ordinarios Activos

nh<sub>2</sub> = 22 x 0,59 = 13 Personal Administrativo Fijo

61 Total de la Muestra.



Anexo B

ENCUESTA A  
TIPO CUESTIONARIO PARA  
PROFESORES ORDINARIOS ACTIVOS  
DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

Estimado (a) Profesor (a)

A continuación se le presenta un cuestionario para ser llenado por usted de manera personal e individual. El mismo tiene como propósito la recolección de información que servirá para el análisis en el Trabajo de Ascenso para optar a la Categoría de Titular en el escalafón universitario el cual se titula: Determinación de las Tendencias de Gestión Organizacional del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA. De antemano le doy las gracias por su colaboración y a la vez le garantizo la discreción en cuanto a la información suministrada, por lo que dicho formato respeta el anonimato. De igual forma, agradezco su honestidad y pulcritud en las respuestas dadas y el tiempo que dedique al mismo.

#### Instrucciones

1. Lea cuidadosamente cada ítem.
2. Sea concreto en sus respuestas.
3. No deje preguntas sin responder.

Gracias

### Características de Personalidad del Decano en su Gestión.

En esta parte se debe tomar en consideración la premisa siguiente:

#### “EL GERENTE HACE LAS COSAS BIEN MIENTRAS QUE EL LÍDER HACE LO CORRECTO”

Señale su respuesta atendiendo a lo siguiente: Gerente: **G** Líder: **L**.  
Hay características que son del gerente y del líder.

Preguntas	1992 – 1995		1998 - 2001		2001 - 2004	
	1995 – 1998					
1.- Propone nuevas formas de hacer las cosas.						
2.- Maneja las relaciones interpersonales.						
3.- Da a conocer sus planes.						
4.- Capaz de influir a los demás						
5.- Propone escenarios para realizar las actividades.						
6.- Capaz de visualizar el futuro.						
7.- Impulsa a las personas a realizar las tareas.						
8.- Promueve cambios.						
9.- Capaz de comprender la conducta del individuo.						
10.- Persona con experiencia.						
11.- Es responsable.						
12.- Busca formas de actuación.						
13.- Distribuye los recursos.						
14.- Emanada integridad moral y ética.						
15.- Preparado para el cargo.						
16.- Capaz de trabajar por cuenta propia.						
17.- Razonable.						
18.- Dedicado al trabajo.						
19.- Capaz de aceptar opiniones.						
20.- Reconocer fortalezas y debilidades objetivamente.						
21.- Lleva una vida sana.						
22.- Capaz de aprender nuevas conductas.						
23.- Capacidad de ayuda.						
24.- Intachable en sus actuaciones.						
25.- Conocimiento del cargo.						
26.- Promueve la formación.						

27.- Capaz de delegar tareas.						
28.- Formador de equipos.						
29.- Es ejemplo ante los demás.						
30.- Actuación honesta.						

31.- ¿Usted piensa que se debe agregar alguna otra característica que considere importante y señale con qué frecuencia debe hacerlo?

Característica		Frecuencia		
Gerente	Líder	Siempre	Generalmente	Algunas veces

32.- Algunas recomendaciones, que usted considera que deben hacerse para una efectiva gestión de los Decanos.

---



---



---



---



---

Gracias por su invaluable colaboración.

Anexo C

ENCUESTA B  
TIPO CUESTIONARIO PARA  
PERSONAL ADMINISTRATIVO FIJO  
DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

Estimado (a) Señor (a)

A continuación se le presenta un cuestionario para ser llenado por usted de manera personal e individual. El mismo tiene como propósito la recolección de información que servirá para el análisis en el Trabajo de Ascenso para optar a la Categoría de Titular en el escalafón universitario el cual se titula: Determinación de las Tendencias de Gestión Organizacional del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA. De antemano le doy las gracias por su colaboración y a la vez le garantizo la discreción en cuanto a la información suministrada, por lo que dicho formato respeta el anonimato. De igual forma, agradezco su honestidad y pulcritud en las respuestas dadas y el tiempo que dedique al mismo.

#### Instrucciones

4. Lea cuidadosamente cada ítem.
5. Sea concreto en sus respuestas.
6. No deje preguntas sin responder.

Gracias

### Características de Personalidad del Decano en su Gestión.

En esta parte se debe tomar en consideración la premisa siguiente:

#### “EL GERENTE HACE LAS COSAS BIEN MIENTRAS QUE EL LÍDER HACE LO CORRECTO”

Señale su respuesta atendiendo a lo siguiente: Gerente: **G** Líder: **L**.  
Hay características que son del gerente y del líder.

Preguntas	1992 – 1995		1998 - 2001		2001 - 2004	
	1995 – 1998					
1.- Propone nuevas formas de hacer las cosas.						
2.- Maneja las relaciones interpersonales.						
3.- Da a conocer sus planes.						
4.- Capaz de influir a los demás						
5.- Propone escenarios para realizar las actividades.						
6.- Capaz de visualizar el futuro.						
7.- Impulsa a las personas a realizar las tareas.						
8.- Promueve cambios.						
9.- Capaz de comprender la conducta del individuo.						
10.- Persona con experiencia.						
11.- Es responsable.						
12.- Busca formas de actuación.						
13.- Distribuye los recursos.						
14.- Emanada integridad moral y ética.						
15.- Preparado para el cargo.						
16.- Capaz de trabajar por cuenta propia.						
17.- Razonable.						
18.- Dedicado al trabajo.						
19.- Capaz de aceptar opiniones.						
20.- Reconocer fortalezas y debilidades objetivamente.						
21.- Lleva una vida sana.						
22.- Capaz de aprender nuevas conductas.						
23.- Capacidad de ayuda.						
24.- Intachable en sus actuaciones.						
25.- Conocimiento del cargo.						
26.- Promueve la formación.						

27.- Capaz de delegar tareas.						
28.- Formador de equipos.						
29.- Es ejemplo ante los demás.						
30.- Actuación honesta.						

31.- ¿Usted piensa que se debe agregar alguna otra característica que considere importante y señale con qué frecuencia debe hacerlo?

Característica		Frecuencia		
Gerente	Líder	Siempre	Generalmente	Algunas veces

32.- Algunas recomendaciones, que usted considera que deben hacerse para una efectiva gestión de los Decanos.

---



---



---



---



---

Gracias por su invaluable colaboración.