



Recepción: 15/ 07/ 2017

Aceptación: 02 /09/ 2017

Publicación: 15/ 10/2017

DOI 10.23857/fipcaec.v2i5.70

## **Comprensión de las competencias gerenciales del personal administrativo del sector universitario**

*Understanding the managerial competencies of the administrative staff of the university sector*

*Compreensão das competências gerenciais da equipe administrativa do setor universitário*

Raquel Zoraya Lamus-García <sup>1</sup>  
[rakelamus71@hotmail.com](mailto:rakelamus71@hotmail.com)

Tibisay Milena Lamus-García <sup>2</sup>  
[lamus747@hotmail.com](mailto:lamus747@hotmail.com)

**Correspondencia:** [rakelamus71@hotmail.com](mailto:rakelamus71@hotmail.com)

<sup>1</sup> Docente de la Universidad Bolivariana de Venezuela, Falcón, Venezuela.

<sup>2</sup> Doctorado en Ciencias Sociales, Docente de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Falcón, Venezuela.

## Resumen

El objetivo general de esta investigación se centró en analizar las competencias gerenciales de los coordinadores socio administrativos de la UBV, Falcón, sustentado en el Modelo Gerencial Genérico de competencias profesionales de Spencer y Spencer (2003). El enfoque metodológico fue abordado desde el paradigma cualitativo, con modalidad de campo sostenida en la perspectiva hermenéutica comprensiva-interpretativa. A tenor de obtener los datos, se aplicó una entrevista semi estructurada, como técnica de recolección de la información, mediante un guion de entrevista como instrumento, la cual estuvo conformada por 36 preguntas sobre el tema central referido a la percepción de las competencias gerenciales de los coordinadores, aplicada a 4 informantes claves. La técnica de análisis utilizada, fue la triangulación de los resultados, con el apoyo del software Atlas Ti. Los resultados dan cuenta de una serie de subcategorías y nuevos atributos emergentes, de los cuales se suscitaron 12 subtemas extraídos de la teoría de Spencer y Spencer (Op cit). Finalmente, en las reflexiones conclusivas se gestan nuevas categorías derivadas de la teoría fundamental y la información recabada que facilitó la comprensión de la dinámica del procedimiento y la labor administrativa de los coordinadores socioadministrativos de la UBV, Falcón y los trabajadores, lo cual permite satisfacer el objeto de estudio. Así mismo, se desprenden una serie de recomendaciones que sugieren acciones encaminadas a beneficiar a los sujetos investigados como actores de la investigación.

**Palabras Claves:** Competencias; gerencia; organización.

## Abstract

The general objective of this research focused on analyzing the managerial competencies of the UBV socio-administrative coordinators, Falcón, based on the Generic Management Model of professional competences of Spencer and Spencer (2003). The methodological approach was approached from the qualitative paradigm, with a sustained field modality in the comprehensive-interpretive hermeneutic perspective. In order to obtain the data, a semi-structured interview was applied, as an information gathering technique, through an interview script as an instrument, which was made up of 36 questions on the central theme related to the perception of managerial

competencies of the coordinators, applied to 4 key informants. The analysis technique used was the triangulation of the results, with the support of the Atlas Ti software. The results show a series of subcategories and new emerging attributes, of which 12 sub-themes derived from the Spencer and Spencer theory were raised (Op cit). Finally, in the concluding reflections new categories derived from the fundamental theory and the information gathered that facilitated the understanding of the dynamics of the procedure and the administrative work of the socio-administrative coordinators of the UBV, Falcón and the workers, are created, which allows satisfying the object of study Likewise, a series of recommendations that suggest actions aimed at benefiting the subjects investigated as actors of the research are derived.

**Keywords:** Competencies; management; organization.

## Resumo

O objetivo geral desta pesquisa se concentrou na análise das competências gerenciais dos coordenadores sócio-administrativos da UBV, Falcón, com base no Modelo de Gerenciamento Genérico de competências profissionais de Spencer e Spencer (2003). A abordagem metodológica foi abordada a partir do paradigma qualitativo, com uma modalidade de campo sustentada na perspectiva hermenêutica compreensiva-interpretativa. Para obtenção dos dados, aplicou-se uma entrevista semiestruturada, como técnica de coleta de informações, por meio de um roteiro de entrevista como instrumento, composto por 36 questões sobre o tema central relacionado à percepção de competências gerenciais dos coordenadores, aplicados a 4 informantes-chave. A técnica de análise utilizada foi a triangulação dos resultados, com o apoio do software Atlas Ti. Os resultados mostram uma série de subcategorias e novos atributos emergentes, dos quais 12 subtemas derivados da teoria de Spencer e Spencer (Op cit) foram levantados. Por fim, nas reflexões finais são criadas novas categorias derivadas da teoria fundamental e das informações coletadas que facilitaram o entendimento da dinâmica do procedimento e do trabalho administrativo dos coordenadores sócio-administrativos da UBV, Falcón e os trabalhadores, o que permite satisfazer os objeto de estudo. Da mesma forma, é derivada uma série de recomendações que sugerem ações que visam beneficiar os sujeitos investigados como atores da pesquisa.

**Palavras-chave:** Competências; gestão; organização.

## Introducción

La vida de las personas está llena de una infinidad de interacciones que deben ejecutarse unas con otras en tiempo real, lo cual es característico de los seres humanos, el relacionarse con sus semejantes que deben cooperar unos con otros para el logro de sus beneficios, por lo que conforman así organizaciones que les permitan lograr los objetivos que de manera individual les sería muy difícil de alcanzar. De allí, los diferentes conceptos que diversos autores, tales como Alles, Robbins, y Chiveniato, entre otros han establecido sobre las organizaciones; los trabajadores, sus funciones y competencias, las cuales constituyen un sistema de actividades conscientemente coordinadas integradas por dos o más personas.

En la actualidad se considera que, cuanto mejor funcionen las organizaciones podrán afrontar la sociedad con mayor aprestamiento y éxito, dado que hoy en día, el mundo enfrenta un sinnúmero de desafíos y oportunidades cuyas características se determinan por hallarse en permanente cambio. Por lo tanto, es cada vez más importante el mejoramiento organizacional y por ende, el de las competencias y habilidades del personal responsable de unidades y departamentos, para un buen desempeño estratégico. A medida que los desafíos van aumentando, las organizaciones han tenido que adaptarse a los mismos, así como las competencias gerenciales demostradas por los trabajadores administrativos de toda dependencia de índole pública o privada.

Los coordinadores socio administrativos en las diferentes dependencias de la Universidad Bolivariana de Venezuela se encargan de ejecutar una serie de procedimientos y procesos, con el fin de cumplir eficazmente los objetivos de las organizaciones y garantizar la adecuada gestión de sus competencias en la atención y el servicio de los estudiantes, de los trabajadores a su cargo, de los profesores y de la comunidad universitaria en general.

Estos procesos están muy relacionados entre sí, de modo que se influyan mutuamente, de tal manera que la incidencia en las acciones que deben efectuar los coordinadores socio administrativos se reflejan en la toma de decisiones, la eficacia, la asertividad, la autoconfianza en el desempeño, entre otros aspectos relacionados con el quehacer laboral socio administrativo,

lo cual permite conocer y analizar los puntos débiles y fuertes en las funciones que desarrolla el personal coordinador de cada una de esas dependencias (Control de Estudios, Talento Humano, Unidad de Estudios Avanzados y la Unidad socioadministrativa).

En ese orden de ideas, Villegas (1988:230) sostiene que la eficiencia en las competencias gerenciales puede apreciarse en un proceso que “consiste en un examen metódico del desempeño de la persona en el trabajo, para evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad”. Es decir, es un proceso imprescindible en la actividad administrativa, por medio del cual se pueden detectar las capacidades y debilidades en el desempeño laboral de los trabajadores, e implantarse planes adecuados para las necesidades que posean los mismos.

Derivado de estas consideraciones, se asume que el análisis de las competencias gerenciales puede ser aplicado en cualquier institución bien sea pública o privada. En Venezuela, este tipo de análisis obedece y responde a las demandas de Estado, las cuales se exponen en los documentos jurídicos de la Nación, tales como la Constitución de la República (1999), el Plan de la Patria (2013-2019), aunado al Documento rector de la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV).

Sobre la base de las ideas expuestas, se perfilan los planes, programas, proyectos, políticas y procesos, que ayuden a perfeccionar la calidad del desempeño laboral de los trabajadores administrativos dependientes del sector público, y que de igual manera garantice un servicio óptimo a toda la población estudiantil y académica de la UBV, en lo atinente a los diversos aspectos relacionados con la oferta de estudios de esta nobel universidad.

Esta institución se sustenta, entre otros aspectos, en un proceso de valoración del personal que labora en ella, es por esa razón que la presente investigación se enmarcará en el análisis de las competencias gerenciales de los coordinadores socioadministrativos de la UBV, la cual es una institución educativa universitaria de carácter público, cuyo objetivo es brindar formación integral de profesionales humanistas, cónsonos con los procesos actuales de transformación sociopolítica para el beneficio de la comunidad falconiana en general.

De allí que se procedió a comprender la concepción que poseen los coordinadores socioadministrativos de la UBV, de lo cual se derivaron una serie de hallazgos y resultados relevantes, que dieron lugar a la realización de una serie de recomendaciones tendentes al exhorto de llevar a cabo una serie de acciones para el mejoramiento laboral, lo que beneficia a los trabajadores, y en consecuencia, a la organización y a la comunidad en la cual se ubica.

### **Contextualización del Problema**

De acuerdo con la intencionalidad de este trabajo, el método científico asumido, y en el marco del mismo, se declara con un enfoque empírico, dado que se asume desde la experiencia laboral de las investigadoras, una de las cuales se desempeña como miembro del personal administrativo de la anteriormente referida organización objeto de estudio. Como punto de partida y a primera vista, podría suponerse, que los coordinadores socioadministrativos de la Universidad Bolivariana de Venezuela deberían evidenciar en el ejercicio de sus funciones, la asunción de los supuestos propuestos en el modelo de Spencer y Spencer (2003), en el día a día de su quehacer laboral.

Por las consideraciones antes expuestas, las autoras realizamos la presente indagación científica, la cual se contextualiza en la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV), sede Falcón, denominada territorialmente como eje municipal “Heroína Josefa Camejo” (EMHJC), cuya sede, desde su apertura en el estado Falcón, conformó un equipo de docentes pioneros y co-fundadores en la entidad para administrar las coordinaciones, unidades y dependencias, con la convicción de que bajo su conducción, los procesos se cumplirían a decir de Ahumada, Montecinos, & Campos, (2008, p. 35), como “un rol administrativo en donde se gestione(n) eficientemente los recursos asignados y al mismo tiempo un liderazgo efectivo”.

Desde este marco contextual, es relevante aclarar que la estructura organizativa de la UBV-EMHJC está compuesta por unidades socio-académicas y socio-administrativas (USA), de las cuales se derivan 16 sub-unidades o coordinaciones integradas por 90 trabajadores entre docentes, administrativos y obreros adscritos y dependientes de la unidad en la cual se realizó este estudio.

A pesar de la convicción de los trabajadores sobre la seguridad de desplegar sus funciones con excelencia y con una buena conducción de los procesos, en el transcurso de estos 10 años se han observado situaciones que evidencian un limitado manejo de las competencias gerenciales que debe conocer, manejar y exhibir un directivo en el desempeño de sus labores; en este caso las de aquel docente que ejerce una coordinación socio administrativa.

Este manejo de las competencias afecta a los estudiantes, docentes y usuarios en general, pero directamente a los trabajadores administrativos, lo que trae como consecuencia un sentimiento de malestar e incomodidad que repercute en el clima laboral de la UBV-EMHJC, e incide en el desempeño y desarrollo cotidiano del trabajo.

Por tanto, a través de la observación, y de la entrevista informal, de lo extraído en la experiencia empírica de las autoras, permite inferir que algunos de los dilemas que se superponen en este grupo profesional es la poca rotación de los coordinadores hacia otros puestos de trabajo, un bajo nivel de motivación al logro, unas relaciones interpersonales distantes de un clima organizacional armónico, aunado al débil proceso de seguimiento, monitoreo y control de los procesos administrativos, por parte de la dependencia a la que corresponde tal función.

Los entrevistados manifestaron, que no todos los gerentes tienen las cualidades suficientes para apropiarse notoriamente de su rol gerencial. En la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV), sede Falcón, por ejemplo, esta realidad se observa en el día a día, por cuanto han surgido situaciones que dejan ver un limitado manejo de las competencias gerenciales por parte de los coordinadores.

En virtud de lo antes expuesto, las autoras como investigadoras y una de ellas, como miembro del personal de esa casa de estudios universitarios, asumimos la tarea de analizar las competencias gerenciales de los coordinadores socio administrativos de la UBV, Falcón, en correspondencia con lo expresado por Porras (2014), al afirmar que para observar las competencias “es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico” (p. 48).

Desde el enfoque argumentativo, la revisión de la literatura sobre este tópico temático refiere una variedad epistémica compleja para abordar la problemática de estudio sobre la gestión y la gerencia. Varios autores, entre los que cabe citar a Mc Clelland (1973), adjudican el éxito de la gestión de los individuos a la demostración de sus competencias, las que les facilitan el desarrollo efectivo de su desempeño laboral.

En ese orden de ideas, se considera que las competencias gerenciales se soportan en tres aspectos por separado: el psicológico, el académico y el laboral, sin embargo estas dimensiones están entrelazadas porque las personas en la praxis deben ser formadas, además de tener aptitud y apresto para ejecutar sus labores, más aún aquel que ejerce funciones como gerente en una organización. Con base en lo planteado, se describieron más adelante, los elementos de esta definición que sirven como fundamento teórico de la investigación.

## **Materiales y Métodos**

De acuerdo con Arias (2012), “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque, adoptado para sustentar o explicar el tema planteado”, es decir, este apartado conceptualiza epistemológicamente la temática abordada, en el caso específico actual las *Competencias Gerenciales*.

Aunado a esto, la mayoría de los autores de la literatura revisada, dimensionan las competencias desde tres aspectos: el académico, el psicológico y el empresarial, no obstante las tres están intrínsecamente relacionadas.

### **Esencialidades sobre la categoría Competencias**

Chosmky (1965), analiza el término competencia desde un enfoque dual “competencia-desempeño” al plantear a la “competencia” como una “capacidad de lenguaje” y al “desempeño” como una demostración del “uso efectivo de esta capacidad” lo cual comporta un avance dado que, según Zayas, (2010), en la década de los años 20, las competencias eran abordadas sólo como un “aspecto de formación” ante la necesidad de desarrollo profesional de los trabajadores.



Pero, fue McClelland (1973), quien asume este término con una visión psicológica, desde que publicó su artículo “Testing for competence rather than intelligence” *Prueba de competencias a razón de la inteligencia*, donde afirmó que el éxito podía ser medido a través de variables como las competencias.

Por su parte, para Boyatzis (1982), las competencias son conceptualizadas como “competencias laborales”, es decir, instrumentales y de procedimientos; sin embargo, Spencer y Spencer (1993), expresan que las competencias son “características subyacentes”, las cuales van más allá de lo meramente instrumental. En ese tenor, Bunk (1994) esboza las competencias con un enfoque más amplio, ya que las dimensiona como “conocimientos, destrezas y aptitudes” demostradas por el individuo en el ejercicio de su desempeño.

En el mismo orden de ideas, Mertens (1996), manifiesta que es la “capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”. Y en el contexto, cobra relevancia los aportes de Delors (1996), quien las dimensiona en cuatro elementos básicos que son: “aprender a ser, a conocer, a hacer y a convivir.

Por el contrario, según Levy-Leboyer (1997), las competencias son comportamientos y características individuales. Desde una perspectiva psicológica, Cowling y James (1997) proponen que “las competencias abarcan motivos, rasgos, conceptos de sí mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y conductuales”. Esto no solo implica la sabiduría para ejecutar un trabajo, sino también la postura y agudeza con que se hace. Aunado a ello, cabe destacar la apreciación de Gómez (1997), cuando describe las competencias como una “característica individual demostrable” y tangible porque se dejan ver los resultados, por lo tanto es “medible”, lo que respalda el objetivo de la presente investigación.

Asimismo, Carazo (1999), sugiere que las competencias son “conjuntos estabilizados de saberes, procedimientos, y razonamientos”, donde se evidencia que es necesario seguir una serie de pasos, cuyo resultado final es la confirmación de que el actor posee dichas habilidades.

En tal sentido, Perrenoud (2000) define las competencias como “una capacidad de movilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar un cierto tipo de situaciones”. Esta definición demuestra cómo los conocimientos son útiles para la realización de una actividad.

Otros autores son Gosling, & Mintzberg, (2003), quienes formulan que las competencias enmarcan el dominio de uno mismo; dominio de las relaciones con los demás; dominio del trabajo, actividades y tareas; dominio del entorno y dominio de la gestión (coordinación, *empowerment*, desarrollo de personas, liderazgo, planificación, organización). Los autores infieren que no solo se necesita tener aptitudes técnicas sino también actitudes cualitativas.

Por su parte, para Alles (2004) las competencias son concebidas como un “conjunto de comportamientos”. Con una visión más completa, la OIT (2004), asume a las competencias desde tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, que incluye a los dos anteriores.

A razón de los argumentos estilados por Puig & Hatz (2005) expresan que el concepto de competencias tiene su génesis en lo académico, pues las personas emprenden procesos cognitivos y metacognitivos para llevarlas a cabo. Es preciso referir, que estos autores coinciden en el hecho de que las competencias son desarrolladas por el individuo a partir de un conocimiento que va intrínsecamente ligado a su disposición para ejercer una acción. Es por ello que García (2006), alega que las competencias engloban el “Saber, saber hacer, saber estar, querer hacer, poder hacer” como un componente transversal en las personas.

Sin embargo, tal y como declara (Porras 2014):

El concepto de competencia es todavía muy controvertido y se hace necesario reflexionar más ampliamente sobre sus implicaciones ideológicas tanto en las prácticas de gestión humana como en las prácticas y discursos científicos de la psicología del trabajo y de las organizaciones. (p. 11)

Es decir, no todo está dicho con respecto al tema del enfoque por competencias, en este mundo de constantes y vertiginosos cambios es preciso realizar estudios y revisiones periódicas sobre este

tópico complejo, a fin de mantenerse actualizado en estas concepciones y realizar constructos y aportes epistémicos que se correspondan con la dinámica del mundo de hoy en día.

A la luz de estas consideraciones, se observa que muchos son los autores que han escrito sobre las competencias, los cuales han creado definiciones en las que se dejan ver similitudes y discrepancias, cuyos preceptos involucran un matiz multidimensional, tal y como lo describe Hager & Beckett (1996), con una “visión integradora”, que admite una mirada hacia la interdisciplinariedad, porque implica el abordaje de un “conjunto de conocimientos”, como lo dicen Rodríguez y Feliú (2008), en donde coexisten diferentes cualidades, enfoques y aportes.

### **Modelo teórico que sustenta y orienta la Investigación**

Ahora bien, las acciones que se emprenderán para alcanzar el objetivo propuesto son concebidas a través del Modelo Gerencial Genérico de competencias profesionales propuesto por Spencer y Spencer (2003). Este modelo se apoya en: “36 modelos gerenciales diferentes, que cubren una amplia serie de niveles”, que van desde “supervisores de primera línea a gerentes generales”, en función de la “producción, ventas, mercadotecnia, recursos humanos y educativos”, así como los “ambientes (militares, educativos, cuidados a la salud, industria y servicios financieros” entre otros.

Spencer & Spencer (2003) categorizan las competencias desde 12 dimensiones, las cuales fueron compiladas de 36 tipos de gerentes diferentes, pero similares en “niveles”, “funciones” y “ambientes.” Las dimensiones fueron generadas a partir de los hallazgos de sus investigaciones, las cuales se refieren a las siguientes competencias: “Impacto e influencia, orientación al logro, trabajo en equipo y cooperación, pensamiento analítico, iniciativa, desarrollo de los demás, autoconfianza, ser directivo/asertividad, buscar información, liderazgo de equipo, pensamiento conceptual y experto”, tal como sigue a continuación:

La dimensión *impacto de Influencia*, tiene que ver con las estrategias de “persuasión” que los gerentes utilizan a fin de inducir a sus trabajadores para realizar un trabajo, cuya táctica debe estar orientada a favor de la organización y no en beneficio propio.

La dimensión *orientación al logro*, se vislumbra como la forma de dirigir los procesos para “alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos” organizacionales propuestos.

Por su parte, la dimensión *trabajo en equipo y cooperación*, también llamada *administración participativa*, se relaciona con reconocer a los trabajadores como partícipes de los procesos en la organización, a la vez que se les “alienta” y se les da “crédito” por los logros obtenidos.

La dimensión *pensamiento analítico*, se destaca como una forma de la planificación “sistemática” ante futuras posibles situaciones en pro de “determinar las causas y sus consecuencias”.

Asimismo, la dimensión *Iniciativa*, se vincula con las maniobras para atraer a los trabajadores y “relacionarse” con ellos a fin de que éstos se sientan más motivados para conseguir sus metas.

Seguidamente se muestra la dimensión *desarrollo de los demás*, el cual trata de la “retroalimentación positiva” (coaching) en donde se estimula a los trabajadores “hacia las necesidades de desarrollo de las personas o del puesto”

Por su parte, la dimensión *autoconfianza*, se conecta a la manera de cómo enfrenta y asume el gerente las situaciones negativas y la confianza que tiene en sí mismo.

Igualmente, la dimensión *ser directivo/ asertividad*, se refiere a la habilidad para establecer “límites” en la “exigencia” del “desempeño”, lo cual contribuye a llevar los procesos disciplinadamente.

En la dimensión *Buscar información*, se explica la importancia de documentarse para “diagnosticar” o “identificar” posibles dilemas.

En relación a la dimensión *Liderazgo de equipo*, se caracteriza como aquel dirigente que organiza y adquiere los “recursos” para su equipo de trabajo, mientras determina “estándares” que su equipo deberá cumplir en su “desempeño”.

En la dimensión el *Pensamiento conceptual* señala que es la “actuación” inteligente de razonar ante las “situaciones complejas”.

Por último, en la dimensión denominada *Experto* se acentúa la “pericia técnica” de los conocimientos especializados, entrelazada a su destreza para ser líder e interrelacionarse con los demás. En síntesis, las autoras consideran el modelo general de gerente de Spencer y Spencer (2003), el más idóneo para medir las competencias gerenciales de los coordinadores de la USA, adscritos a la UBV\_EMHJC y así lo asumen.

**Figura N. 1.**  
 Modelo Gerencial genérico de Competencias



**Fuente:** Revisión documental del texto de Spencer y Spencer (2003). Elaboración propia

## Diseño de la investigación

Con el fin de recolectar la información necesaria para responder a las preguntas de investigación, se seleccionó a el diseño de investigación, que en palabras de Arias (2012), se define como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Lo que el autor destaca, es la elaboración del esbozo del proyecto de investigación, en el cual se definen las rutas a seguir, y se programa cómo conseguir los objetivos propuestos, así como dónde obtener

los datos a la par de una rigurosa, exhaustiva y sistemática búsqueda de la información relacionada con el tema de estudio.

En torno al diseño, el mismo fue de campo el cual según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2012) es caracterizada como un análisis sistémico de las realidades que un investigador puede percibir, palpar o evidenciar, desde el espacio en el cual ocurren los hechos que disgregan el propósito de la labor investigativa de quien intenta comprender las causas, consecuencias de los problemas que identifica.

Asimismo, fue necesario apelar a las características de la investigación Documental, puesto que configura de acuerdo a Arias, (ob.cit, p.15), un “estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza”, en este sentido, este tipo de diseño operacional contribuyó al paradigma cualitativo, puesto que sustentó las interpretaciones necesarias a partir de teóricos que fundamentaron las capacidades analíticas, interpretativas del investigador, recurriendo a documentos que propugnaron las elucubraciones del investigador.

## **Tipo de Investigación**

El paradigma que acoge el presente trabajo de grado se circunscribió a las características del enfoque cualitativo; según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 36), quien apunta que: “se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” es por tanto necesario referir la intencionalidad de escudriñamiento acerca de las competencias gerenciales de los coordinadores socio-administrativos de la UBV, EMHJC como propósito de estudio, propiamente desde el ambiente donde se ha observado el problema.

En tal sentido, es preciso explicar que fue posible configurarlo desde el tipo *Comprensivo-Interpretativo*, tomando en consideración la concepción de Dilthey (1951) quien lo define como la “teoría sobre el arte de interpretar fenómenos vitales fijados en textos escritos” esto desde la perspectiva hermenéutica, apelando a la capacidad humana de reflexionar las posturas teóricas que integran el comportamiento organizacional en relación a las competencias gerenciales como tema primordial del presente trabajo de grado.

Además, vale la pena relacionar los contenidos referentes a la hermenéutica como tipo de investigación sugeridos por Gadamer (1977) para quien persigue la concepción de los hechos en el todo social, porque es así como tiene sentido. Argumenta que con la aplicación de este apostolado se integran distintas posturas humanistas que no pueden ser estudiadas de manera aislada, sino en conjunto, en aras de proyectar una idea erguida desde la criticidad y la indagación científica.

### **Modalidad de la Investigación**

Desde la perspectiva metodológica, la modalidad de estudio queda inconclusa al ser únicamente tipificada bajo la inferencia de la indagación de Campo, es por ello que, al referirse al paradigma cualitativo Habermas (1985) contextualiza lo que denominó la *Teoría de la Acción Comunicativa*, en el “reside en el concepto del mundo, de la vida y el idealismo hermenéutico de la sociología comprensiva”, es decir, los textos de carácter normativos, teóricos, argumentativos, son letras muertas al carecer del componente social, en el cual se palpan las acepciones de la aplicación de los contenidos. Aunado a este planteamiento (ídem, 170) expresa:

El sujeto puede relacionarse con algo que tiene lugar o puede ser producido en el mundo objetivo; con algo que es reconocido como debido en un mundo social compartido por todos los miembros de un colectivo; o con algo que los otros atribuyen a un mundo subjetivo del hablante, al que éste tiene un acceso privilegiado.

Sobre la base de esta idea, la investigación se ciñó a un diseño de campo, complementando con la idea reflexiva derivada de la acción comunicativa de los sujetos entrevistados, contemplando la interpretación de sus argumentos, en contraste con las teorías del comportamiento organizacional, con especial relevancia en las *Competencias Gerenciales*, de tal manera que surja la criticidad del conocimiento empírico, práctico, cognoscente, frente a la realidad percibida por la unidad de análisis tomadas en consideración.

## Instrumentos de recolección de datos

Para Sabino (2000), un instrumento de recolección de datos es “cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información”. El uso de esta herramienta como algo tangible, ofrece la posibilidad de acopiar, sistematizar y registrar información relevante que pueda contribuir al estudio del caso planteado.

Estos instrumentos son manejados a razón de técnicas como recurso para recaudar los datos, tal y como lo indica Arias (2012), es un “procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Para esta investigación la técnica empleada fue una entrevista.

Ahora bien, según Sabino, (2000) la entrevista “es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación”. Es por ello que, la entrevista se realizó de manera semiestructurada, para establecer una comunicación personal con el entrevistado y conocer detalladamente los aspectos a estudiar. Con relación a esto, Sabino (2000), sostiene que una entrevista semiestructurada “es aquella en la que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas”. A continuación se inserta el orden secuencial de las preguntas de la entrevista, como se observa en el cuadro N° 1:

**Cuadro N° 1**  
Orden Secuencial de las preguntas de la entrevista

<b>Secuencia</b>	<b>SubCategoría</b>
De la No. 1 a la No. 3	Impacto de Influencia
De la No. 4 a la No. 6	Orientación al logro
De la No. 7 a la No. 9	Trabajo en equipo y cooperación
De la No. 10 a la No. 13	Pensamiento analítico
De la No. 14 a la No. 16	Iniciativa
De la No. 17 a la No. 20	Desarrollo de los demás
De la No. 21 a la No. 23	Autoconfianza
De la No. 24 a la No. 27	Ser directivo / asertividad
De la No. 28 a la No. 30	Buscar información
De la No. 31 a la No. 33	Liderazgo de equipo
De la No. 34 a la No. 36	Pensamiento conceptual

**Fuente de elaboración:** Lamus y Lamus (2017), basadas en Spencer y Spencer (2003)



## Informantes Claves

En el presente trabajo de investigación, la unidad de análisis la conformaron las opiniones y concepciones emitidas por 4 trabajadores administrativos, como informantes claves de las coordinaciones más importantes, como son: Control de Estudio, Talento Humano, Administración y Estudios Avanzados, adscritos a la Universidad Bolivariana de Venezuela, Eje Municipalizado Josefa Camejo, de la ciudad de Punto Fijo, Estado Falcón, seleccionados por la investigadora entre los 90 empleados administrativos.

Al respecto (Martínez, 2006: p. 86) manifiesta que un informante clave es “una persona con conocimiento especial del tema estudiado, con buen status dentro del contexto que posee muy buena capacidad para proporcionar información”, de ello se entiende que el informante clave es aquél que posee conocimientos, credibilidad y habilidad para ofrecer información fidedigna que requiere el investigador sobre el objeto de estudio.

**Figura N° 2**  
 Identificación de la Unidad de análisis



**Fuente:** Lamus y Lamus (2017). Elaboración propia

## Técnica de Análisis

La técnica de análisis fue la triangulación de los resultados, la cual para Hernández y otros (2014), es “complementaria en el sentido de que traslada enfoques y en una misma investigación mezcla diferentes facetas del fenómeno de estudio”. Esta unión de varios enfoques permite al

investigador correlacionar todos los escenarios y le ofrece una perspectiva más amplia en sus hallazgos. Desde otra óptica, Denzin (1970), muestra el proceso de triangulación como una forma de asentar desde diferentes ángulos la selección de la información recabada con el fin de hacer un balance compuesto por el tiempo, espacio, teoría y metodología de manera global los valores obtenidos para poder contrastarla y analizarla. En la presente investigación, se tomaron las impresiones logradas en las entrevistas, así como la observación del participante y la información de los autores utilizados en la documentación previa.

Así mismo, se construyeron las redes semánticas con el apoyo del software Atlas/Ti. El cual es destacado por ser un programa de computación utilizado como una herramienta de análisis de datos cualitativos. Este software como recurso informático optimiza el grado de confiabilidad y transferibilidad de los hallazgos, a la vez que minimiza el tiempo para la interpretación de los resultados.

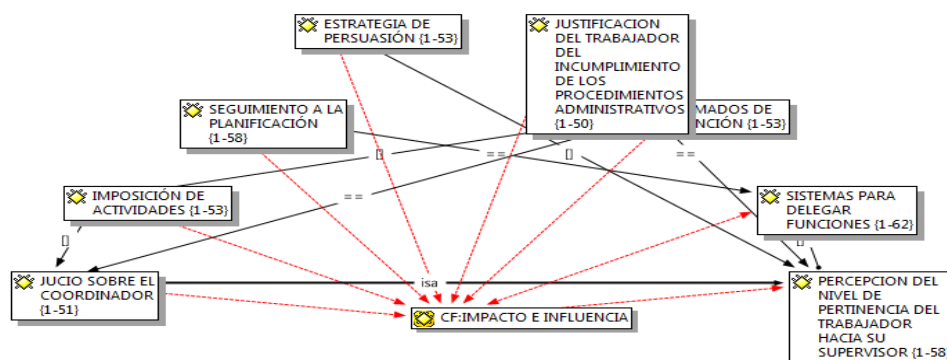
## **Análisis e interpretación de los resultados**

En la construcción de las subcategorías a partir de los datos suministrados con la aplicación del software Atlas/ti, se obtuvo de su aplicación 115 códigos, que al ser relacionados entre sí, generaron 12 familias o redes semánticas, en donde los datos generados son la manifestación escrita o verbal de la visión real de lo investigado. Esto constituye la base empírica de esta investigación, lo cual redundo como garantía de la interpretación, sobre la base del problema plantado y se hacen explícitas las declaraciones. (Vale aclarar que en este artículo solo se presentará una parte de los resultados obtenidos).

### **SubCategoría: Impacto en Influencia**

En esta subcategoría, se generaron 8 códigos con igual número de citas, denominadas: [Estrategia de Persuasión] [Imposición de Actividades] [Juicio Sobre el Coordinador] [Justificación del Trabajador del Incumplimiento de los Procedimientos Administrativos] [Llamados de Atención] [Percepción del Nivel de Pertinencia del Trabajador hacia su Supervisor] [Seguimiento a la Planificación] [Sistemas para delegar Funciones], tal y como se muestra en la Figura Nro. 3:

**Figura Nro. 3, Subcategoría: Impacto en Influencia**



**Fuente:** Datos obtenidos de la aplicación del Atlas.ti.  
Elaboración propia: Lamus y Lamus (2017)

Esta subcategoría “Impacto e influencia”, está determinada mayormente por las estrategias de persuasión, la imposición de las actividades y el sistema para delegar funciones. Sin embargo, los informantes justifican por un motivo u otro la omisión de algunos procedimientos administrativos y eso se deduce de la afirmación P2: Entrevista 2:43 (49:49): “Es que no planifica, o sea no es que no planificamos pero como te expliqué al principio una planificación formal no sé, no te puedo evaluar de una planificación que ni siquiera hacemos”.

En torno a La dimensión *impacto de Influencia*, Spencer y Spencer (Op cit) hace referencias a las estrategias de “persuasión” que los gerentes utilizan a fin de inducir a sus trabajadores para realizar un trabajo, cuya táctica debe estar orientada a favor de la organización y no en beneficio propio.

De esta comparación entre este primer resultado y la teoría podría inferirse que, hay coincidencia en cuanto al surgimiento de las estrategias de persuasión. Sin embargo, la práctica en la UBV se aleja de la teoría cuando se imponen actividades en forma obligatoria, se emiten juicios sobre el coordinador, se justifica el incumplimiento de actividades y se omiten procedimientos administrativos relevantes, lo cual repercute en el llamado de atención sobre el sentido de pertenencia del trabajador hacia su supervisor, hacia el sistema de delegar funciones y se reflexiona porque no se establecen planificaciones formales sino que se trabaja con la dinámica

del día a día y el denominado “tareísmo” [*expresión que involucra tareas desmotivadas*], lo cual puede incidir en detrimento de la efectividad del desempeño laboral de este grupo de trabajadores administrativos adscritos a la Unidad Socio-administrativo de la UBV.

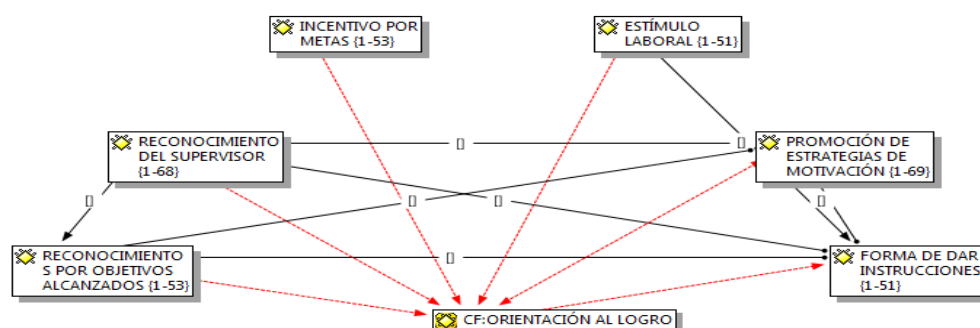
Desde esta línea explicativa, la acción reflexiva frente a la realidad vivenciada por los informantes claves, es posible configurar el uso de Estrategia de Persuasión por las personas que ejercen la gerencia, haciendo uso de la comunicación como herramienta que concilie el uso del poder de manera acertada; sin embargo se pudo evidenciar que las imposiciones por los puestos de trabajo, cargos administrativos, hacen de la labor gerencial un factor que colisiona con la satisfacción del grupo de trabajo, en tal sentido, los informantes manifiestan una conducta de los superiores de forma impositiva, posicionando los espacios de gestión como autocrático, lo cual va en contra de los intereses y manifiestos de esta casa de estudio.

En este hilo argumentativo, los juicios valorativos de los subordinados se ven ampliamente afectados por las acciones que derivan de los mecanismos de ejercer la gerencia, puesto que carecen de carisma para la petición de funciones a los miembros de la organización, además perciben un bajo nivel de pertinencia, ya que las planificaciones quedan sin efecto puesto, que no se ejecutan en su mayoría las metas desarrolladas, evidenciando un incumplimiento de los procesos administrativos de control y gestión.

**Subcategoría:** Orientación al Logro.

La producción de Códigos y citas en esta subcategoría fue 6, las cuales son: [Estímulo laboral] [Forma de dar instrucciones] [Incentivo por metas] [Promoción de estrategias de motivación] [Reconocimiento del supervisor] [Reconocimientos por objetivos alcanzados], como se visualiza a continuación:

**Figura Nro. 4:** Subcategoría: Orientación al Logro



**Fuente:** Datos proporcionados de la aplicación del Atlas-ti.  
 Elaboración propia: Lamus y Lamus (2017)

La subcategoría “Motivación al logro”, mostrada en la figura Nro. 2, es vista como el respaldo que los coordinadores le dan a los trabajadores, cuyo reconocimiento es recibido del eje central y no de su supervisor inmediato: P2: Entrevista 2:52 (65:65): “ni siquiera por parte de la coordinadora, ella nos da su visto bueno pero con qué te lo reconozcan en caracas que es la matriz y la sede principal es bastante gratificante”.

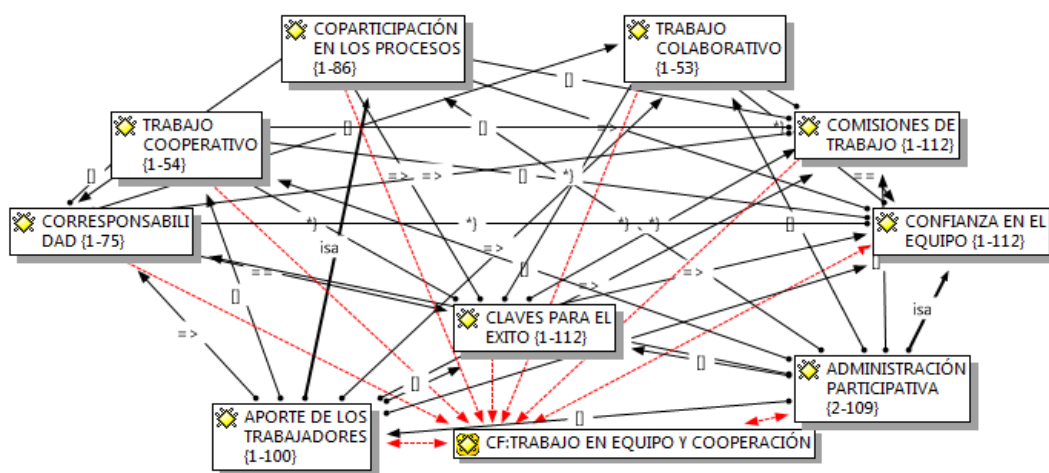
Spencer y Spencer (íbidem) sostiene en cuanto a esta subcategoría que: La dimensión *orientación al logro*, se vislumbra como la forma de dirigir los procesos para “alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos organizacionales propuestos”, por tanto es relevante y motivador que sea el supervisor inmediato quien se encargue de reconocer y estimular los logros de sus trabajadores, de lo contrario podría generar influencia desde el punto de vista psicológico y ocasionar disminución en los procesos de rendimiento y motivación.

De acuerdo con la opiniones de los participantes, es posible interpretar como producto de la acción comunicativa, que el estímulo laboral es bajo, puesto que carecen de estrategias motivacionales que hagan percibir reconocimiento, impacto o promoción de las actividades ejercidas por los subalternos en la organización, razón por la cual se ve de manifiesto ante el poco interés de concreción de actividades, así como la inserción de modelos innovadores de gestión.

**Subcategoría:** Trabajo en equipo y cooperación.

En ocasión a esta subcategoría, se originaron 10 Códigos y 10 citas: [Administración participativa] [Aporte de los trabajadores] [Claves para el éxito] [Comisiones de trabajo] [Confianza en el equipo] [Coparticipación en los procesos] [Corresponsabilidad] [Trabajo colaborativo] [Trabajo cooperativo], cuya figura se exhibe seguidamente:

**Figura Nro. 5** Subcategoría: Trabajo en equipo y cooperación



**Fuente:** Datos proporcionados por la aplicación del Atlas-ti.  
Elaboración propia: Lamus y Lamus (2017)

De acuerdo con lo reflejado en la figura Nro. 3, en la subcategoría “Trabajo en equipo y cooperación”, existe en general buena disposición para la coparticipación en los procesos como una de las claves para el éxito. P2: Entrevista 2:36 (36:36): “el trabajo es de todos y si yo tengo trabajo pero no tiene prioridad nos abocamos y nos apoyamos una a la otra, lo hacemos muy bien”.

En lo que se refiere a *Trabajo en equipo y cooperación*, Spencer y Spencer (ibidem), enfatiza que esta subcategoría se relaciona con el reconocimiento del empleador a los trabajadores como partícipes de los procesos en la organización, en el cual pudieran ganarse el “crédito” por las metas alcanzadas. De este cotejo, se deduce por lo aportado de las entrevistas, que esta dimensión

del modelo teórico dista de ser cónsono con los principios, valores, misión y visión de la UBV, acorde a las leyes rectorales. Es preciso mencionar que la acción participativa dentro de la organización, se encuentra inmersa en vicios grupales que coacciona los intereses de la universidad, de allí que la individualidad, falta de preocupación por el bien común, rescate de valores integradores, sean factores que impidan la cohesión del los equipos de trabajo, posicionando las estrategias comunicacionales como una necesidad dentro de los aportes a la unidad socioadministrativa.

## Triangulación

**Figura N° 6.** Triangulación

**Objetivo General:** Analizar las competencias gerenciales de los coordinadores socio administrativos de la Universidad Bolivariana de Venezuela, sede Falcón



**Fuente:** Revisión documental de autores. Elaboración Lamus y Lamus (2017)

Con relación a la problemática expuesta, la triangulación permite hacer una sistematización de las ideas recabadas a razón del hilo reflexivo derivado del análisis profundo de las expresiones de los informantes clave, los teóricos que sustentan la investigación y la opinión crítica de la investigadora, la figura n° 6 ostenta por su parte una conceptualización íntima de los hallazgos en cuestión. Al hacer un contraste de la teoría con la práctica a razón del manejo de las

competencias gerenciales en la Unidad Socioadministrativa de la UBV, se pudo evidenciar una gran discrepancia de la realidad con los enunciados propuestos por Spencer y Spencer (2003) en el que concilian los aspectos intangibles como las destrezas, habilidades, capacidades operativas, tácticas y comunicativas, como herramientas que coadyuvan la gestión de los procesos derivados de la práctica administrativa.

## **Reflexiones conclusivas**

Desde los hallazgos obtenidos puede decirse que, las Competencias Gerenciales son delineadas de acuerdo con el modelo teórico de Spencer y Spencer (2003) bajo 12 características, que permiten el estudio del comportamiento organizacional frente al Impacto de Influencia, Orientación al logro, Trabajo en equipo y cooperación, Pensamiento analítico, Iniciativa, Desarrollo de los demás, Autoconfianza, Ser directivo/ asertividad, Buscar información, Liderazgo de equipo, Pensamiento conceptual y Experto.

Ahora bien, la acción inferencial del tratamiento cualitativo de los datos recabados a razón de las entrevistas aplicadas a la Unidad Socioadministrativa de la UBV, arrojó 115 códigos con la ayuda del software Atlas Ti, de los cuales hemos presentado 24 en este artículo en particular, unificados en las categorías delineadas por (Ídem). Desde una perspectiva analítica reflexiva de los resultados, las investigadoras realizaron una crítica argumentada, desde la hermenéutica y el estudio dialógico de las opiniones, la cual derivó en una triangulación, que pone de manifiesto aspectos puntuales que deben ser mejorados.

## **Referencias**

1. Alles, M. A. (2004). Diccionario de comportamientos. Ediciones Granica SA.
2. Arias (2012). El proyecto de investigación. 6ta edición. Editorial Episteme, Venezuela
3. Boyatzis, R.E. (1982). La gerencia de competencia. Wiley, Nueva York, EUA.



4. Bunk, G.P. (1994). La Transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP).
5. Carazo, J.A. (1999). Ibermática: Hacia la gestión del conocimiento y las competencias. Capital Humano, 119, 8-13.
6. Chiavenato I. (2009). Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
7. Chosmky, N. (1965) Aspectos de la teoría de sintaxis. Universidad de Oxford, volumen 10, Nro. 2. USA.
8. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, G.O. (5453E) 24 /3/2000 Asamblea Nacional Constituyente.
9. Cowling, A. y James, P. (1997). La Esencia de la administración de personal y las relaciones Industriales / México: Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana Gómez (1997),
10. Delors, J. (1996). Informe a la Unesco de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI: La educación encierra un tesoro. Consultado el 0/27/2015 y disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590so.pdf> Levy-Leboyer (1997),
11. Denzin, N. K. (1970): Sociological Methods: a Source Book. Chicago Aldine Publishing Company. Gadamer H.G. (1977). Verdad y método: Fundamentos de una hermenéutica filosófica. Editorial Sígueme. Salamanca.
12. Dilthey, W. The rise of hermeneutics (1951) en P. Connerton (ed.), Critical sociology, penguin, Nueva York, 1976
13. Documento rector de la Universidad Bolivariana de Venezuela. (2003). Ediciones UBV, caracas, Venezuela.

14. García (2006) La noción de competencias. Aportes de la psicología cognitiva a la investigación por competencias.
15. Gosling, J., & Mintzberg, H. (2003). The five minds of a Manager. Harvard Business Review. November, 54-63.
16. Habermas, J (1985): Conciencia moral y acción comunicativa. Editorial Península, Barcelona.
17. Hager P. y David B. (1996). Bases filosóficas del concepto integrado de competencias, Noriega México.
18. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. 6ta Edición. Editorial Mc Graw Hil education. Gadamer (1977)
19. Martínez, M. (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. 2da Edición. Editorial Trillas, S.a., México.
20. McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. The International journal of Public Sector Management, 13 (4), 306-318.
21. Mertens, L. (1996). Competencia laboral: Sistemas. Surgimiento y modelos. Montevideo: CINTEFOR.
22. OIT. (2004). Departamento de Publicaciones de Cinterfor/OIT. Montevideo. file:///D:/Users/Usuario/Desktop/Extenso%201/papel13.pdf, consultado el 06/04/2015.
23. Perrenaud, P. (2000). Novas Competências para Ensinar. Porto Alegre: ArtMed Editora.
24. Porras N.R., (2014). El estudio del comportamiento organizacional como fundamento para la gestión humana por competencias. Revista electrónica "Poiesis", Nro. 27. ISSN 1692-0945.

25. Puig y Hatz, (1995). Sentido y elaboración del componente de los modelos Teóricos locales en la investigación de la enseñanza y aprendizaje de contenidos matemáticos específicos. Universidad de Valencia España.
26. Robbins S. y Judge T. (2009). Comportamiento Organizacional. 13 edición. Pearson educación. México
27. Rodríguez, T y Feliú N (1996). Curso básico de psicometría. Disponible en: [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel\\_efe/bib.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/bib.htm).
28. Sabino (2000). La Investigación. 4ta Edición. Editorial Panaco
29. Spencer L. y S. Spencer (2003). Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior. Versión digital. Martínez, 2006
30. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2012) Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Caracas.
31. Zayas P. (2010). Las Competencias. Una Visión Teórico-Metodológica.

## References

1. Alles, M. A. (2004). Dicionário de comportamentos. Edições Granica SA.
2. Arias (2012). O projeto de pesquisa 6ª edição. Editorial Episteme, Venezuela
3. Boyatzis, R.E. (1982). A gestão da concorrência. Wiley, Nova York, EUA.
4. Bunk, G.P. (1994). A transmissão de habilidades em treinamento e desenvolvimento profissional na RFA. Revista CEDEFOP).
5. Carazo, J.A. (1999). Ibermática: Rumo à gestão de conhecimentos e habilidades. Capital Humano, 119, 8-13.

6. Chiavenato I. (2009). Comportamento organizacional. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. México
7. Chomsky, N. (1965) Aspectos da teoria da sintaxe. Universidade de Oxford, volume 10, n° 2. EUA.
8. Constituição da República Bolivariana da Venezuela, G.O. (5453E) 24/3/2000 Asamblea Nacional Constituyente.
9. Cowling, A. e James, P. (1997). A essência da administração de pessoal e das relações industriais / México: Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana Gómez (1997),
10. Delors, J. (1996). Relatório à Unesco da comissão internacional de educação para o século 21: A educação contém um tesouro. Recuperado em 27/5/2015 e disponível em <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590so.pdf> Levy-Leboyer (1997),
11. Denzin, N. K. (1970): Sociological Methods: a Source Book. Por que você está reportando essa página? (1977). Verdade e método: Fundamentos de uma hermenêutica filosófica. Editorial Siga-me. Salamanca
12. Dilthey, W. O surgimento da hermenêutica (1951) em P. Connerton (ed.), Sociologia crítica, pinguim, Nova York, 1976
13. Documento orientador da Universidade Bolivariana da Venezuela. (2003). Edições UBV, Caracas, Venezuela.
14. García (2006) A noção de competências. Contribuições da psicologia cognitiva para a pesquisa de competências.
15. Gosling, J., & Mintzberg, H. (2003). As cinco mentes de um gerente. Revisão 54-63 de novembro.
16. Habermas, J (1985): consciência moral e ação comunicativa. Península Península, Barcelona.

17. Hager P. e David B. (1996). Base filosófica do conceito integrado de competências, Noriega México.
18. Hernández, R., Fernández, C. e Baptista, P. (2014). Metodologia da Investigação. 6ª Edição. Editorial: Mc Graw Hil educação: Gamer (1977)
19. Martínez, M. (2006). Ciência e arte em metodologia qualitativa. 2ª Edição. Editorial Trillas, S.a., México.
20. McClelland, D. (1973). Teste de competência e não de inteligência. The International journal of Public Sector Management, 13 (4), 306-318.
21. Mertens, L. (1996). Competência trabalhista: Sistemas. Emergência e modelos. Montevideu: CINTEFOR.
22. OIT. (2004). Departamento de Publicações Cinterfor / OIT. Montevideu file: /// D: /Users/Usuario/Desktop/Extenso%201/papel13.pdf, acessado em 06/04/2015.
23. Perrenaud, P. (2000). Novas Competências para Ensinar. Porto Alegre: Editor ArtMed.
24. Porras N.R., (2014). O estudo do comportamento organizacional como base para a gestão humana por competências. Revista eletrônica "Poiesis", nº 27. ISSN 1692-0945.
25. Puig e Hatz, (1995). Significado e elaboração do componente dos modelos teóricos locais na investigação do ensino e aprendizagem de conteúdos matemáticos específicos. Universidade de Valência, Espanha.
26. Robbins S. e Judge T. (2009) Comportamento organizacional. 13ª edição Educação Pearson. México
27. Rodríguez, T e Feliú N (1996). Curso básico de psicometria. Disponível em: [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel\\_efe/bib.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/bib.htm).

28. Sabino (2000). A investigação. 4ª Edição. Panaco Editorial
29. Spencer L. e S. Spencer (2003). Avaliação de competência no trabalho. Modelos para desempenho superior. Versão digital. Martinez, 2006
30. Universidade Pedagógica Experimental Libertador. (2012) Manual de trabalhos de grau de especialização e mestrado e tese de doutorado. Caracas
31. Zayas P. (2010). As competições Uma visão teórico-metodológica.

©2017 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).