

DESEMPEÑO GERENCIAL DE LOS GERENTES DEL NIVEL MEDIO EN LA U.C.L.A. BARQUISIMETO – VENEZUELA

Alejandra Pernia C.

Licenciada en Administración
Magister en Gerencia Empresarial
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
E-Mail: marialepernia@gmail.com.

El presente estudio es una investigación descriptiva con modalidad de diseño de campo, cuyo propósito es determinar el desempeño gerencial de los gerentes de nivel medio (Directores de Escuela) de los diferentes decanatos, en la U.C.L.A., a partir del análisis de dos variables: las funciones y los roles gerenciales. Esta investigación se realiza sobre una población muestral de dieciséis (16) sujetos, conformada por trece (13) directores de programa y tres (3) coordinadores de carreras nuevas. Para obtener resultados confiables se aplica una adaptación de la evaluación 360°, a manera de no conformarse con la información suministrada por el sujeto de estudio, sino también obtener información de personas que interactúan con el mismo: superiores (Decano) y Docentes. Para la recolección de datos se utilizaron tres instrumentos (cuestionarios) de preguntas cerradas y abiertas, dirigidos a los Directores de Escuela, sus superiores y subordinados, los cuales fueron aplicados por el investigador a través de una entrevista y la observación directa. Se concluyó que los Gerentes del nivel medio de la UCLA, demuestran un alto cumplimiento de las funciones gerenciales: planificación, organización, dirección y control, evidenciando fortalezas en su desempeño y ciertas debilidades en aspectos como: nivel técnico del proceso de planificación y motivación, estimulación del liderazgo y nivel de participación. También se concluye que: los Roles Interpersonal, de Información y de Decisión son desempeñados en un alto nivel, más sin embargo se destacan el Rol Interpersonal y de Información. También se encontraron debilidades en los papeles de Líder y Asignador de recursos.

Palabras claves: Desempeño Gerencial, Funciones, Roles, Nivel medio gerencial.

Recibido: 10 - 07 - 2008

Aceptado: 18 - 09 - 2008

Summary

The following is a descriptive research in the mode of field design, with the purpose of measuring the management performance of medium level managers (Faculty Directors) of the different Faculties, at the U.C.L.A. Barquisimeto – Venezuela, as from the analysis of two variables: Functions and Manager Roles. This research is made on a sample population of 16 subjects, made up by thirteen (13) directors of programs and three (3) coordinators of new careers. In order to obtain reliable results an adaptation of evaluation 360^a is applied, thus avoiding not only to accept the information provided by the subject of study, but also obtaining information from people interacting with him: Superiors (Deans) and Professors. In order to collect data, three instruments were used (questionnaires) with open and closed questions, headed to Faculty Directors, his superiors and his subordinated, which were applied by the investigator through an interview and direct observation. The results were that medium level managers at the U.C.L.A. show a high compliance of their management functions, planning, organization, direction and control; showing also strengths in their performance but some weaknesses in matters as: technical level of the process of planning and motivation, leadership stimulation and level of participation. It is also a conclusion that roles such as Interpersonal, of Information, and of Decision are performed to a high level; however, roles such as Interpersonal and of Information are outstanding. Also some weaknesses in roles of leadership and resource assignment were found.

Key words: Management Performance, Functions, Roles, Medium level management.

MANAGEMENT PERFORMANCE OF MEDIUM LEVEL MANAGERS AT THE U.C.L.A. BARQUISIMETO – VENEZUELA

Alejandra Pernia C.

Bachelor in Business Administration
Master's Degree in Business Management
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
E-Mail: marialepernia@gmail.com.

1. INTRODUCCIÓN

El mundo actual se caracteriza por ser vertiginoso y versátil, un universo donde la administración, como disciplina, se encuentra cubriendo como un barniz todas las actividades de nuestra vida. Este fenómeno no sólo afecta a los asuntos económicos, sino a todo lo que nos rodea. Hay que ser un buen ingeniero, arquitecto, médico, docente, analista, contador, político o cualquiera que sea la profesión, pero también hay que saber gerenciar. Sin importar la profesión a la cual se dedique la persona, desde el momento en que llega a un cargo gerencial o se hace cargo de dirigir el trabajo de otros para lograr determinados objetivos, es indispensable sine qua non, que este conozca, maneje y domine las actividades administrativas inherentes a un gerente.

El gerente es un profesional cuya formación es extremadamente amplia y variada: necesita conocer disciplinas heterogéneas como matemática, derecho psicología, sociología, estadística, finanzas, economía, diplomacia, situación política, etc.; precisa tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran, investigan, etc., que jerárquicamente están en posiciones iguales o superiores a la suya; requiere estar atento a los eventos pasados y presentes así como a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser más amplio, en tanto es responsable de la dirección de otras personas que siguen sus ordenes y orientación; tiene que tratar con eventos internos (es decir, que se dan dentro de la empresa); y externos (que se dan fuera, pero que de igual manera la afectan); necesita ver más lejos que los demás, pues debe estar identificado con los objetivos que la empresa pretende alcanzar a través de la acción conjunta de todo sus elementos.

Hellriegel (2002), define al Gerente, como: **“una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización”**.

En este contexto el papel de los gerentes dentro de las organizaciones es fundamental, razón por la cual preocuparse por su buen desempeño se vuelve una necesidad.

El desempeño gerencial tradicionalmente se asocia a las funciones administrativas propuestas por la teoría clásica de la administración, funciones que hoy en día se mantienen vigentes y que sirven como patrón de comparación para determinar cómo es el desempeño de un gerente. Pero estas funciones no son las únicas variables relacionadas con este tema, los roles gerenciales como papeles de actuación, también nos permiten conocer que tan efectivo es este sujeto en su desenvolvimiento como gerente.

En este sentido, se estudia el desempeño de éstas personas tan importantes llamadas gerentes, que se encargan de guiar y decidir el futuro de las organizaciones. El desempeño gerencial puede entonces, ser estudiado con base a diversas variables que explican su comportamiento y delimitan su ámbito de acción, como por ejemplo las Funciones Gerenciales, clasificadas según autores tales como: Robbins Stephen (2000), Stoner James (1996), Bateman Thomas (2005) entre otros, en: Planificación, Organización, Dirección y Control; y los Roles Gerenciales, los cuales según Mintzberg pueden ser: Interpersonal, Informativo y de Decisión.

Tal como se señala, en líneas anteriores, toda organización requiere contar con gerentes capaces de conducir al personal por el camino que los llevará al logro de los objetivos propuestos. En este sentido, puede afirmarse que las universidades como instituciones educativas orientadas hacia la búsqueda del conocimiento y el desarrollo social, no escapan a esta realidad. De manera particular la Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado” (U.C.L.A.), institución educativa, cultural y de servicio a la comunidad, destinada a proveer los recursos humanos que en el campo científico, tecnológico y humanístico, se requieran para el desarrollo integral de la región

Centro Occidental y del país, se preocupa por su gestión administrativa en todos los niveles.

La U.C.L.A. en su reglamento general, artículo 3, estipula que su organización, planes y programas académicos estarán sometidos a permanente evaluación". Es esto pues, lo que se plantea en esta investigación, determinar el desempeño de los gerentes del nivel medio, siendo estos los Directores de Programa, de cada uno de los decanatos de la universidad, los encargados de llevar a cabo el buen funcionamiento de cada una de las organizaciones académicas internas de la universidad, es decir, de todas y cada una de las carreras que se dictan en los diferentes decanatos de acuerdo a la rama particular de las ciencias o culturas que se encarguen de coordinar.

Pero esto, no es una tarea fácil, se necesita de gerentes capaces y comprometidos para lograr que estos objetivos se cumplan. Se hace necesario entonces, determinar: ¿Cómo es el desempeño gerencial de los Directores de Programa de la U.C.L.A.?, ¿Cumplen estos con las funciones gerenciales?, ¿Qué rol desempeñan como gerentes?, ¿Reciben y difunden la información de la organización?, ¿Cumple con las expectativas del cargo, de superiores, subordinados y de la organización? Todas estas interrogantes se verán planteadas en el desarrollo de esta investigación, con el objetivo de determinar cómo es el desempeño gerencial de los Directores de Programa de la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado" (U.C.L.A.).

Por lo tanto se requieren de los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Determinar el desempeño de las funciones gerenciales (planificación, organización, dirección y control), que ejecutan los actuales directores de programa de cada decanato.
- ✓ Analizar el cumplimiento de los roles gerenciales según Mintzberg (interpersonales, de información y decisión) que predominan en los gerentes.

- ✓ Definir lineamientos que permitan reforzar el nivel de desempeño gerencial demostrado por los Directores de Programa.

2. TIPOS DE GERENTES

Los gerentes, son las personas encargadas ejecutar la administración dentro de una organización. Al respecto, Robbins, (2000) expone, que un Gerente: "es un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros".

Del mismo modo, Chiavenato (2002) hace referencia a los gerentes como:

"responsables del desempeño de una o más personas dentro de la organización. El administrador obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella. Por consiguiente, planea, organiza, dirige personas, gestiona y controla recursos materiales, financieros, informáticos y tecnología para conseguir determinados objetivos".

Es importante resaltar, que gerente, no es solamente la persona, que tenga el título o el cargo formalmente designado, o la persona que se encuentre en la cabecera de una organización. Gerente, expresa Hellriegel (2002) "es cualquier persona que se evalúe en función de cuan bien trabajen las personas que están bajo su dirección", y estos a su vez pueden estar en cualquiera de los niveles organizacionales, siendo estos: Nivel Institucional, Nivel Intermedio o Nivel Operacional.

Es decir, existen diferentes tipos de gerentes, los cuales se clasifican de acuerdo al nivel en cual se desempeñen.

Stoner, (1996) señala tres tipos de gerentes:

- ✓ Gerentes de Primera Línea: Gerentes que sólo son responsables del trabajo de los empleados de operaciones y que no

supervisan a otros gerentes; representan el nivel “primero” o más bajo de gerentes en la jerarquía de una organización.

- ✓ Gerentes Medios: Gerentes en los rangos medios de la jerarquía de la organización; son responsables de otros gerentes y, en ocasiones, de algunos empleados de operaciones; a su vez dependen de gerentes de nivel más alto.
- ✓ Alta Gerencia: Gerentes responsables de la administración general de la organización; establecen políticas operativas y guían la interacción de la organización y su entorno.

Cabe destacar, que los tres tipos de gerentes son importantes dentro de una organización, la razón es simple, los tres llevan a cabo la tarea de administrar. Ahora bien, cuál es la diferencia, si los tres realizan la misma tarea; la diferencia se basa en el alcance que tienen cada una de las actividades que estos realizan, en el énfasis que hacen en cada una de ellas, el tiempo que dedican a éstas y el nivel de profundidad al diseñarlas y aplicarlas.

3. DESEMPEÑO GERENCIAL

Stoner, (1996) señala, que el Desempeño Gerencial: “es la medida de la eficiencia y eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados”

A lo cual se puede agregar que el buen desenvolvimiento y éxito de la organización, se va a ver influenciado directamente por el desempeño de sus gerentes. Aún cuando, las organizaciones no cuenten con los recursos deseados, podrán lograr el cumplimiento de sus objetivos, siempre y cuando cuenten con gerentes capaces y con un buen desempeño.

En pocas palabras, el desempeño de una organización va a depender directamente del desempeño gerencial y este puede ser estudiado en

base a Funciones Gerenciales, clasificadas según autores tales como: Bateman Thomas (2005), Chiavenato (2002), Robbins Stephen (2000), Stoner James (1996), Bateman Thomas (2005) entre otros, en: Planificación, Organización, Dirección y Control; y los Roles Gerenciales, los cuales según Mintzberg pueden ser: Interpersonal, Informativo y de Decisión.

FUNCIONES GERENCIALES

Las funciones gerenciales son la esencia de la Administración, Gracia y Thielen (2000) exponen: “son la forma de materializar la actividad de administrar”. Siguiendo este criterio, no es posible hablar de Administración ó de desempeño gerencial, sin poner en práctica las estas funciones, también conocidas como funciones administrativas.

Las funciones gerenciales son cuatro, que a criterio de autores como: Koontz,(2004) Bateman, (2005) Chiavenato,(2002) Robbins (2000) y Stoner (1996), se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- ✓ Planificación: proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.
- ✓ Organización: proceso para comprometer a dos o más personas, para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- ✓ Dirección: proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.
- ✓ Control: proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

Estas funciones también son reconocidas por autores antes mencionadas como Proceso Administrativo. Al respecto argumentan:

Robbins (2000) “Son un conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al

planificar, organizar, dirigir y controlar...son actividades interrelacionadas”

Stoner (1996) “...no entraña cuatro serie de actividades independientes, o ligeramente relacionadas, sino un grupo de funciones interrelacionadas.”

Cabe destacar que indiferentemente, del nivel en el que se desempeñe el gerente, es necesaria la aplicación de estas funciones gerenciales. De hecho, a través de las funciones gerenciales, es posible evidenciar claramente la diferencia entre los tres tipos de gerentes, según el nivel en el que se desenvuelven. Tabla N° 01

TABLA N° 1
PROCESO ADMINISTRATIVO EN LOS TRES NIVELES ORGANIZACIONALES

NIVEL DE ACTUACIÓN	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
Institucional	Planeación Estratégica. Determinación de los objetivos organizacionales	Diseño de la estructura organizacional	Dirección general. Políticas y directrices de personal	Controles globales y evaluación del desempeño organizacional
Intermedio	Planeación y asignación de recursos	Diseño departamental. Estructura de los órganos y equipos. Normas y procedimientos	Gerencia y recursos. Liderazgo y motivación	Controles tácticos y evaluación del desempeño departamental
Operacional	Planes operacionales de acción cotidiana	Diseño de cargos y tareas. Métodos y procesos de operación	Supervisión de primera línea	Controles operacionales y evaluación del desempeño individual

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración: teoría, proceso e práctica, São Paulo, Makron Books, 1994, p. 168.

4. ROLES GERENCIALES DE MINTZBERG

Hasta los momentos se habla de la administración en base a cuatro funciones administrativas que son indispensables para el buen desempeño de los gerentes y la organización, pero ahondando un poco más tenemos que, existen una serie de roles concretos y claramente definidos que pueden desempeñar los gerentes en diferentes momentos. Al respecto,

Mintzberg es un autor que ha estudiado con detenimiento el quehacer de los gerentes, llegando así ha determinar, los siguientes roles: tabla N° 02)

**TABLA Nº 02
LOS ROLES ADMINISTRATIVOS DE MINTZBERG**

ROL	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO DE ACTIVIDADES
INTERPERSONAL		
Figura destacada	Jefe simbólico; está obligado a realizar varios deberes de rutina de carácter jurídico o social.	Saludar a los visitantes; firmar documentos legales.
Líder	Responsable de la motivación y activación de sus subordinados; responsable de formación de personal, capacitación y deberes conexos.	Realizar prácticamente todas las actividades que involucran a subordinados.
Enlace	Mantiene una red de contactos e informadores externos, desarrollada por sí mismo, que le proveen favores e información.	Responder correspondencia; realizar trabajo externo; desarrollar otras actividades en las que intervienen personas ajenas.
DE INFORMACIÓN		
Monitor	Busca y recibe información especial muy variada (en su mayoría de actualidad) para adquirir una comprensión profunda de la organización y el ambiente; se perfila como el centro nervioso de información interna y externa sobre la organización.	Lectura de publicaciones periódicas e informes; mantener contactos personales.
Divulgador	Transmite a los miembros de la organización información recibida de fuera de la misma o de subordinados; parte de la información es factual y atraparla implica la interpretación e integración de diversas posiciones de valor de factores de influencia organizacional.	Realizar reuniones informativas; hacer llamadas telefónicas para transmitir información.
Portavoz	Transmite información hacia el exterior de la organización sobre los planes de ésta, las políticas, las acciones, los resultados, etc. Hace las veces de experto en la industria; a la que pertenece la organización.	Realizar reuniones del consejo directivo; proveer información a los medios.
DE DECISIÓN		
Empresario	Busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia "proyectos de mejoramiento" para introducir cambios; supervisa el diseño de ciertos proyectos.	Organizar sesiones de estrategia y revisión para el desarrollo de nuevos programas.
Controlador de perturbaciones	Responsable de aplicar medidas correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones importantes e inesperadas.	Organizar sesiones de estrategia y revisión en relación con perturbaciones y crisis.
Asignador de recursos	Responsable de la asignación de recursos organizacionales de todo tipo; en efecto, se ocupa de tomar o aprobar todas las decisiones importantes de la organización.	Elaborar programas; solicitar autorización; realizar cualquier actividad en la cual intervengan actividades de elaboración de presupuestos y la programación del trabajo de los subordinados.
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones importantes.	Participar en negociaciones contractuales con sindicatos.

Fuente: Chiavenato. 2002. Adaptado por H. Mintzberg, The Nature of Managerial Work. (New York: Harper & Row.1973.)

A través de la tabla N° 02, se puede apreciar claramente cuáles son los roles que puede desempeñar un gerente en un momento dado. Estos roles representan el papel que ejerce un gerente durante el desempeño de distintas actividades, cada una de ellos representan actividades que los gerentes llevan cabo para cumplir con las funciones administrativas de planificación, organización y control.

En síntesis, los roles interpersonales se refieren a las relaciones del gerente con las personas que lo rodean; los roles de información apuntan hacia todas las actividades internas y externas que este realice para informarse y transmitir información y los roles de decisión se refieren a todas la situaciones, conflictos o circunstancias en las que el gerente debe elegir que hacer.

5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Al respecto, Chiavenato (2002) expresa: **“la evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones”**. En este sentido, la identificación apunta hacia el análisis de cargos y el área específica a evaluar, la medición es el centro del proceso, en el cual se busca comparar el desempeño del personal con ciertos estándares objetivos, y la administración es el punto clave referente al tratamiento de los resultados, enfocándose en el pasado, pero orientándose hacia el futuro.

La evaluación del desempeño es un proceso que trae beneficios por partida doble, acarrea beneficios al empleado, en el sentido de que al determinar su desempeño, se le permitirá conocer sus debilidades (para convertirlas en fortalezas) y conocer sus fortalezas (para sacar el mayor provecho de ellas); también aporta beneficios a la organización, ya que en la medida que sus empleados mejoren su desempeño, contribuyen al mejor desempeño organizacional, y por ende al logro de los objetivos.

En este mismo orden de ideas, surge el proceso de Evaluación 360°, el cual consiste, tal como lo indica el nombre, en hacer una evaluación al sujeto en base a todo el ámbito que lo rodea. (Figura N° 01)

**FIGURA N° 01
EVALUACIÓN DE 360°**



Fuente: Chiavenato. 2000. Administración de Recursos Humanos. p. 362

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

6. METODOLOGÍA

La investigación objeto de estudio es de campo por cuanto los datos requeridos fueron recopilados en el propio medio donde se desarrollan los hechos y fueron tomados directamente por el investigador mediante la aplicación de instrumentos a los Directores de Programas que integran cada uno de los decanatos de la Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”; y de modalidad descriptiva porque describe el Desempeño Gerencial de los Directores de Programas, a partir de las funciones gerenciales reconocidas por Robbins (2000), Koontz y Wehrich (2004) entre otros; y los roles gerenciales planteados por Mintzberg. (1973).

El conjunto poblacional del presente estudio está conformado por todos los Gerentes Medios, adscritos a cada uno de los Decanatos que integran la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado", lo cual representa un universo de dieciséis (16) Directores de Programa, población a la cual se le suman tres (3) sujetos más, que actualmente se desempeñan como coordinadores de tres (3) nuevas carreras aperturadas. Estos coordinadores, aunque no tienen formalmente designado el cargo de Director de Programa porque aún no ha sido creado, cumplen con las funciones de estos, razón por la cual se decide tomarlos como parte de la población sujeto de estudio. (Tabla N° 02)

Dado el tamaño finito de la población y que el número de sujetos que conforman el universo es pequeño, y por tanto de fácil acceso para la obtención de los datos en su totalidad, no se consideró conveniente seleccionar una muestra de Gerentes Medios (Directores de Programas), sino trabajar con la totalidad de los sujetos que constituyen la población, accediendo a ello a través de la base de datos de la U.C.L.A (Dirección Académica y Coordinación de Nuevas Carreras), de tal forma de evitar cometer errores de estimación en los estudios muestrales.

**TABLA N° 02
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN**

DECANATOS	PROGRAMAS	CARGO	Nº DE SUJETOS
Decanato de Administración y Contaduría. DAC	Lic. en Administración Comercial	Director de Programa	01
	Lic. en Contaduría Pública	Director de Programa	01
Decanato de Ciencias	Ing. en Informática	Director de Programa	01
	Análisis de Sistemas	Director de Programa	01
	Lic. en Matemática	Director de Programa	01
	Ing. en Producción	Director de Programa	01
Decanato de Medicina	Medicina	Director de Programa	01
	Lic. en Enfermería	Director de Programa	01
	T.S.U. en Enfermería		
Decanato de Ingeniería Civil	Ingeniería Civil	Director de Programa	01
Decanato de Agronomía	Ingeniería Agronómica	Director de Programa	01
	Ing. Agroindustrial	Director de Programa	01
	T.S.U. Agroindustrial		
Decanato de Veterinaria	Medicina Veterinaria	Director de Programa	01
	T.S.U. Agropecuaria	Director de Programa	01
Nuevas Carreras	Lic. en Artes Plásticas	Coordinador	01
	Psicología	Coordinador	01
	Desarrollo Humano	Coordinador	01
Total Población			16

Fuente: Pernía, María (2007)

Para la recolección de la información, se aplicaron tres (3) tipos de cuestionarios contentivos de una serie de interrogantes relacionadas con las diferentes funciones y roles gerenciales que un gerente debe cumplir en el desempeño de sus labores, variables que se relacionan con las funciones y roles que realmente cumplen los integrantes de la población objeto de estudio.

El primero de los cuestionarios (A) fue dirigido al sujeto de estudio (Directores de Programa) con el fin de obtener la información sobre su desempeño. Posteriormente, se aplicó un segundo cuestionario (B) al superior inmediato del individuo (Decano), y un tercero (C) a los Docentes; de esta forma se pretende tener una visión más amplia sobre los aspectos estudiados al involucrar personas con las cuales interactúa el gerente.

De manera complementaria, para la recolección de la información se utilizó la técnica de observación directa sobre los sujetos de estudio en su sitio de trabajo, lo que permitió constatar la veracidad de las respuestas. De igual forma, se empleó la revisión de investigaciones bibliográficas que permitieron ahondar en el tema estudiado.

7. RESULTADOS

Luego de haber aplicado las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos descritos líneas atrás (encuestas, observación directa y revisión bibliográfica), se procedió a analizar la información obtenida.

Cabe resaltar, que los datos suministrados en las encuestas se presentan en forma global y no individual, con el propósito de obtener una visión integral sobre los aspectos estudiados. Estos se apoyan en tablas y gráficos, con el fin de facilitar el proceso de interpretación. También se hace uso de gráficos comparativos, con la finalidad de hacer notar la diferencia en percepciones de los aspectos estudiados

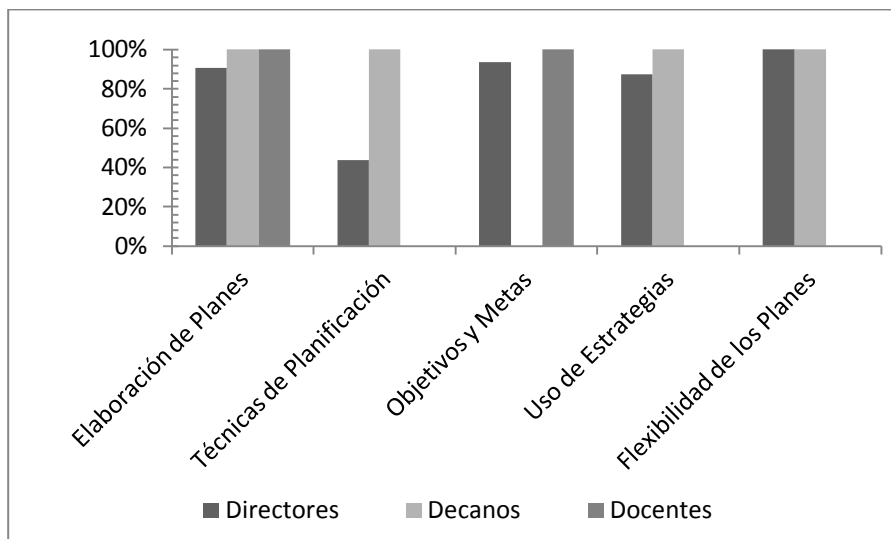
por parte de cada uno de los renglones entrevistados (Directores de Programa, Decanos y Docentes).

En este sentido y con relación al objetivo específico que plantea determinar el desempeño de las funciones gerenciales (planificación, organización, dirección y control), que ejecutan los actuales Directores de Programa de cada Decanato, a continuación se presenta el análisis realizado.

FUNCIÓN PLANIFICACIÓN

El desempeño de esta función según los Directores de Programa, Decano y Docentes se puede visualizar a través del gráfico N° 01, presentado a continuación:

GRÁFICO N° 01.
FUNCIÓN PLANIFICACIÓN SEGÚN DIRECTORES DE PROGRAMA, DECANO Y DOCENTES



Fuente: Investigación de Campo. Pernía, (2008)

En el gráfico anterior, se puede apreciar en términos generales que las opiniones de los tres renglones entrevistados coinciden. No obstante, no puede dejar de observarse que en términos porcentuales los Directores de Programa castigan su desempeño con niveles no muy altos, en comparación con las opiniones de los Decanos y los Docentes. Sin embargo, llama la atención la diferencia de opinión entre el sujeto de estudio y su superior, con respecto a las técnicas de planificación, donde se puede inferir que los Decanos parecieran desconocer el bajo nivel técnico del proceso de planificación que aplican los Directores de Programa. Así mismo, sucede con el uso de estrategias, donde el 100% de los Decanos opinan que se hace uso de estrategias de planificación, pero en relación con los Directores de Programa el porcentaje es más bajo 88%.

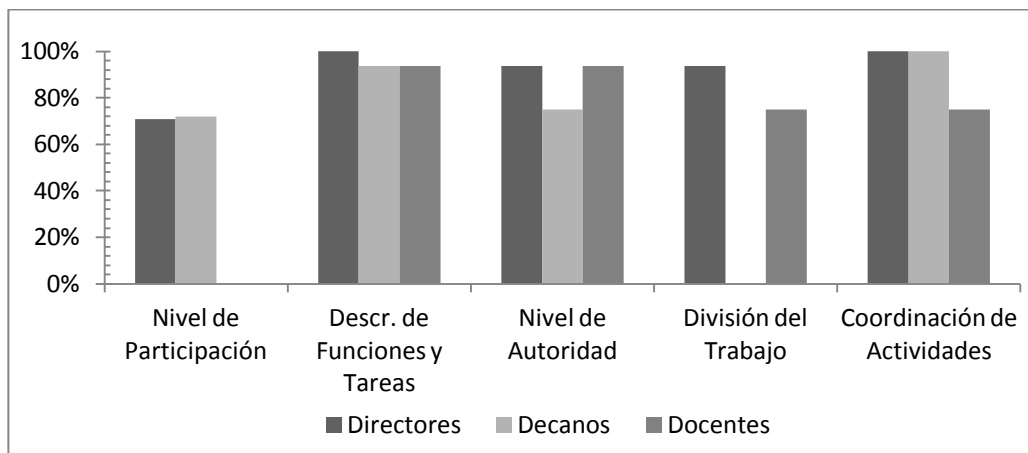
En referencia a la Flexibilidad de los planes, ambos renglones coinciden en que es sumamente importante que la planificación que se realice sea flexible y abierta

a la aceptación de cambios o modificaciones que se consideren necesarias, basados en que el entorno universitario es muy versátil. Algo similar sucede con el indicador Elaboración de Planes, donde los tres renglones entrevistados concuerdan en que la planificación es fundamental y necesaria, con la diferencia de que algunos Directores de Programa argumentan que su participación en la planificación del Decanato no es tan preponderante, como en su unidad. Para finalizar, se tiene que el indicador Objetivos y Metas, en el cual tanto Directores (94%) como Docentes (100%) están de acuerdo en que se establecen.

FUNCIÓN ORGANIZACIÓN

El desempeño de la Función Organización según los Directores de Programa, Decano y Docentes se aprecia a través del gráfico N° 02, presentado a continuación:

GRÁFICO N° 02.
FUNCIÓN ORGANIZACIÓN SEGÚN DIRECTORES DE PROGRAMA, DECANO Y DOCENTES



Fuente: Investigación de Campo. Pernía, (2008)

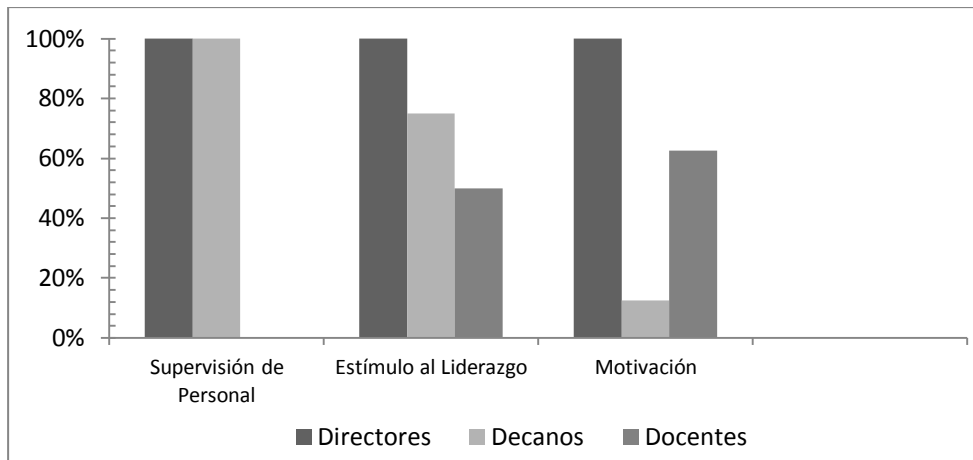
En el gráfico anterior, se pueden apreciar algunas diferencias de opiniones con respecto a algunos indicadores, tal es el caso de la Coordinación de Actividades donde Directores y Decanos consideran en un 100% que las actividades son coordinadas, mientras que sólo un 75% de los Docentes, concuerdan con esta opinión, por lo que se deduce que existe un 25% de Docentes no conformes con las actividades de coordinación llevadas a cabo por los Directores de Programa. Así mismo, sucede con el indicador División del Trabajo, donde el porcentaje de Docentes 75% que opinan que los Directores de Programa fomentan la división del trabajo y el trabajo en equipo, es inferior al porcentaje de Directores 94% que concuerdan con esta opinión. En referencia al Nivel de Autoridad es evidente que los Decanos 75% no tienen completo conocimiento de la medida en que sus subordinados delegan autoridad, ya que tanto los Directores como los Docentes en un 94% opinan que se delega autoridad, porcentaje que no es mayor, debido a que en el caso de los docentes contratados la autoridad no puede ser delegada de la misma forma.

En el caso del nivel de participación se puede apreciar que la percepción de los Directores de Programa 70% y los Decanos 73% es muy similar, ambos consideran que el nivel de participación es alto, pero en el caso de la actualización de los manuales de funciones este nivel decae considerablemente. Lo mismo, sucede con la Descripción de Funciones y Tareas, donde los tres renglones entrevistados coinciden en opinión, siendo los porcentajes Directores de Programa 100%, Decanos 94% y Docentes 94%.

FUNCIÓN DIRECCIÓN

De manera similar a las anteriores, los resultados de esta función según los Directores de Programa, Decano y Docentes se ofrecen el gráfico N° 03 presentado a continuación

GRÁFICO N° 03.
FUNCIÓN DIRECCIÓN SEGÚN DIRECTORES DE PROGRAMA, DECANO Y DOCENTES



Fuente: Investigación de Campo. Pernía, (2008)

En el gráfico anterior, se observa que la supervisión de personal se considera una actividad importante, que es aplicada por los Directores de Programas de acuerdo a su propia opinión y a la de los Decanos, por lo que cabe decir, que se lleva cabo un alto cumplimiento de la actividad de supervisión. Por otra parte, no pueden dejar de observarse las diferencias consistentes de opiniones que existen en referencia al Estímulo al Liderazgo, donde si bien los Directores consideran en un 100% que lo estimulan, los Decanos y Docentes no parecieran estar de acuerdo, puesto que los porcentajes disminuyen notablemente. En este sentido, pareciera ser que los Directores podrían estar limitando el proceso de descubrimiento de nuevos líderes y más aún de futuros sucesores a puestos gerenciales.

En otro orden de ideas, también se observan diferencias de opiniones que llaman la atención, puesto que al tiempo que los Directores de manera unánime afirman motivar a su personal, los Decanos opinan que sólo lo hacen en un 12,5% y los Docentes en un 62,5%. Estos datos permiten suponer que los Decanos

desconocen la medida en que sus Directores motivan al personal, y que éstos como Gerentes aunque no cuentan con políticas de motivación monetarias, hacen uso de sus habilidades gerenciales para incentivarlos con políticas no monetarias, como lo son: el reconocimiento oral y escrito, la estimulación verbal, la contribución al mejoramiento de condiciones laborales y la promoción para participación en eventos entre las más resaltantes. Sin embargo, es importante resaltar que aunque existen incentivos que estimulan la motivación por parte de los Directores, su percepción no es tan alta como ellos afirman, puesto que los Docentes, quienes son las personas que reciben este estímulo difieren en opinión, castigando este indicador con un porcentaje del 62,5%.

En este punto cabe decir, que mientras que los Directores de Programas en análisis anteriores castigaban su desempeño con porcentajes más bajos con respecto a sus superiores y docentes, para este caso sobreestiman su desempeño, practica no beneficiosa, puesto que estos no se verán en la

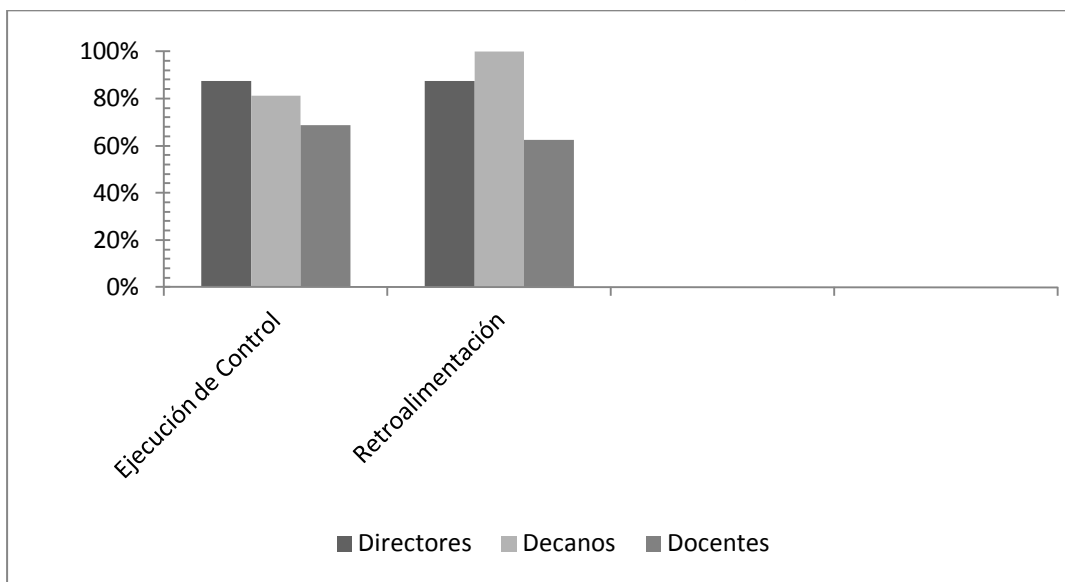
obligación de mejorar el ejercicio de una función, que consideran está muy bien.

Programa, Decano y Docentes se ofrecen el gráfico N° 04 presentado a continuación:

FUNCIÓN CONTROL

En otro orden de ideas, se presenta el desempeño de la Función Control según los Directores de

GRÁFICO N° 04.
FUNCIÓN CONTROL SEGÚN DIRECTORES DE PROGRAMA, DECANO Y DOCENTES



Fuente: Investigación de Campo. Pernía, (2008)

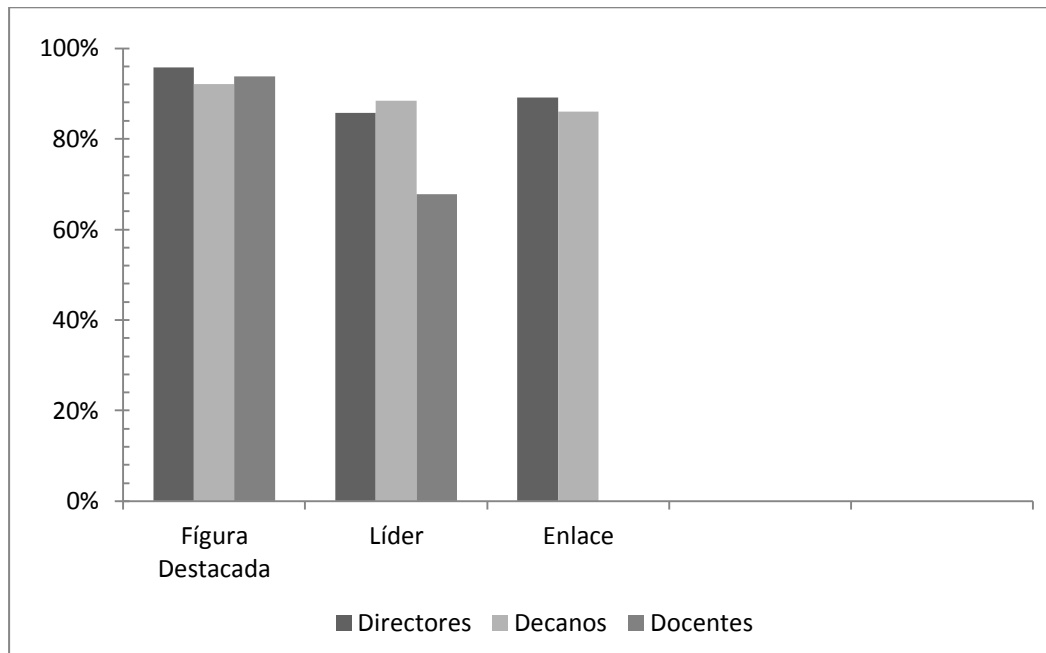
A través de este gráfico, se pueden observar los indicadores de Ejecución de Control y Retroalimentación, ambos con una tendencia similar, a ser más altos porcentualmente en el renglón de los Directores y más bajo en el de los Docentes, lo que implica que la afirmación que realizan los Directores sobre su desempeño del Control, no es aceptada en el mismo grado por los Docentes, sujetos en gran parte receptores de estos controles.

Por último, es importante destacar que no existen marcadas diferencias de opiniones en cuanto a los tipos de control aplicados, ya que mientras que los Directores afirman que el tipo de Control predominante es el Concurrente y Posterior, los Decanos y Docentes se inclinan hacia el posterior.

Continuando con el análisis efectuado, ahora en relación con el objetivo específico que se refiere a analizar el cumplimiento de los Roles Gerenciales

según Mintzberg que predominan en los Gerentes del nivel medio de la UCLA, se presenta la siguiente información:

GRÁFICO N° 05.
ROL INTERPERSONAL SEGÚN DIRECTORES DE PROGRAMA, DECANO Y DOCENTES



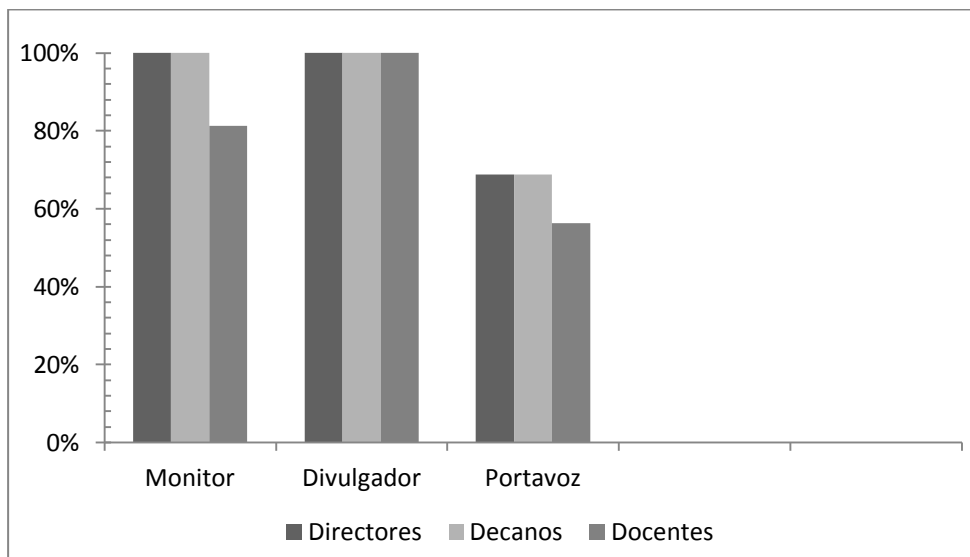
Fuente: Investigación de Campo. Pernía, (2008)

A través del gráfico anterior, se puede observar que en general el desempeño del Rol Interpersonal a juicio de los tres renglones es alto. Llama la atención la única diferencia relevante de opiniones entre Directores y Docentes que se observa en referencia al indicador liderazgo, de lo que se intuye que definitivamente el desempeño del liderazgo no cubre con las expectativas de todos los docentes, y que ni los Directores ni los Decanos están al tanto. Esta disparidad de opiniones también se observó en el análisis realizado al desempeño de la función Dirección, donde los

resultados relacionados con el liderazgo fueron muy similares.

En otro orden de ideas, se presenta el desempeño del Rol de Información según los Directores de Programa, Decano y Docentes el cual se puede visualizar mejor a través del gráfico N° 06 presentado a continuación:

GRÁFICO N° 06.
ROL DE INFORMACIÓN SEGÚN DIRECTORES DE PROGRAMA, DECANO Y DOCENTES

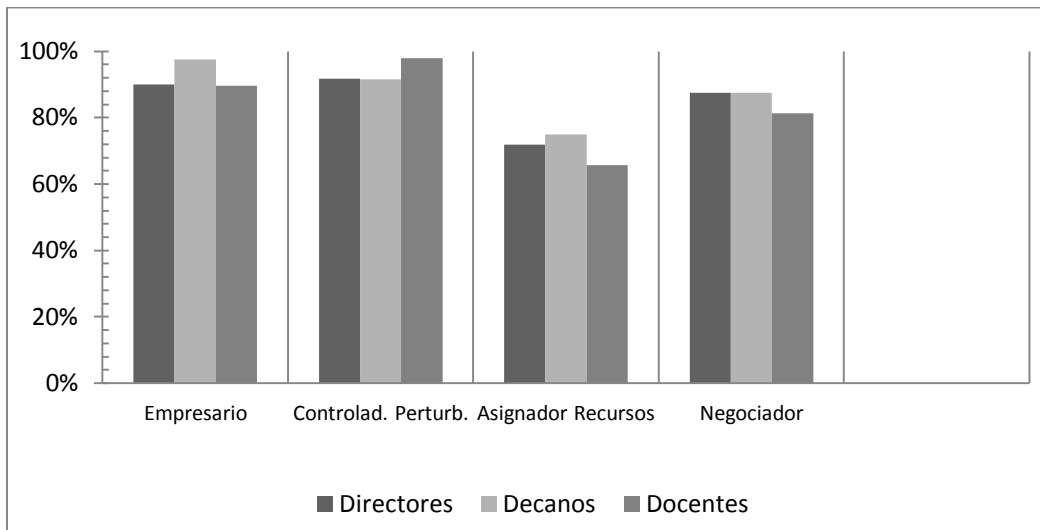


Fuente: Investigación de Campo. Pernía, (2008)

A través del gráfico anterior, se observa cómo es el desempeño de los Directores de Programas, de acuerdo a los tres renglones entrevistados, pudiéndose observar que el indicador Divulgador fue unánimemente escogido como el de mayor desempeño. El indicador Monitor, con mayor peso en el caso de Directores y Decanos, desciende a un 81% en la opinión de los docentes, lo que indica que estos visualizan a algunos Directores más pasivos y menos interesados en mantenerse al día con las publicaciones e informaciones sobre la unidad y su entorno. Para el caso indicador Portavoz, es considerablemente menos desempeñado por los Directores, opinión común entre los tres renglones entrevistados.

A continuación, se presenta el desempeño del Rol de Decisión según los Directores de Programa, Decano y Docentes que puede ser visualizado mejor a través del gráfico N° 07 presentado a continuación:

GRÁFICO N° 07.
ROL DE DECISIÓN SEGÚN LOS DIRECTORES DE PROGRAMA, DECANO Y DOCENTES



Fuente: Investigación de Campo. Pernía, (2008)

Al analizar la actuación de los gerentes con actividades propias del Rol de Decisión, las respuestas sobre los indicadores Empresario, Controlador de perturbaciones y Negociador, tanto de los propios Directores, como de los Decanos y Docentes, coinciden en reflejar una tendencia inequívocamente alta en relación con el rol Asignador de recursos. En este mismo orden de ideas, la opinión de los Docentes es decisiva, puesto que de manera unánime 97,91% coinciden en que los Directores de Programa permanentemente solucionan conflictos, organizan espacios de discusión de problemas inesperados y son los responsables de tomar acciones correctivas cuando la unidad enfrenta situaciones inesperadas. De igual forma sucede con la opinión de los Decanos 97,91% con respecto a la actuación de los Directores para divisar fortalezas y oportunidades para promover cambios y para emprender e iniciar el diseño de nuevos proyectos.

Por lo que se refiere a la Asignación de recursos, no es uno de las fortalezas de los Directores de Programa, fundamentados en el hecho de que dadas las circunstancias administrativas de cómo se maneja el presupuesto y la estructura organizativa de la misma, no es una tarea de los Directores asignar los recursos financieros, sino más bien gestionarlos; los recursos humanos en el caso de ser personal administrativo, son asignados por los Directores, pero en el caso del personal docente, va a depender de las circunstancias; con los recursos físicos sucede igual.

En otro orden de ideas, llama la atención que durante el análisis de la información recopilada, específicamente la suministrada por los docentes, se produjo una tendencia hacia la alternativa "No Informa", de lo cual se presume que existe un porcentaje de docentes que parecieran no conocer a ciencia cierta cuáles son las funciones desempeñadas por los Directores de Programa.

8. CONCLUSIONES

El análisis efectuado en atención a los objetivos previstos en la presente investigación, permite exponer las siguientes conclusiones:

La función Planificación tiene un alto nivel de desempeño, que se distingue por ser flexible y por realizarse con base a equipos de planificación, dos fortalezas que permiten inferir que los Directores de Programa son gerentes contemporáneos, que poseen la capacidad de trabajar en equipo y que se caracterizan por comprender las necesidades de adaptación de la organización. Al mismo tiempo, la planificación se sitúa al margen en algunos casos del proceso institucional, lo cual no sucede a nivel de su unidad, donde siempre es significativa, hecho que llama la atención, puesto que ambos procesos “Planificación de la Unidad” y “Planificación del Decanato”, deberían estar íntimamente relacionados entre sí, con el objetivo de trabajar en conjunto y coordinadamente para el eficaz logro de los objetivos.

De manera particular, tal como fue expresado anteriormente, un aspecto importante es el relacionado con el nivel técnico de este proceso. En este sentido, y a pesar de la efectiva realización de actividades vinculadas con la definición de objetivos, metas y estrategias, así como la adaptación de los planes en atención a los cambios que suceden en la organización y su entorno, el mismo se considera bajo al reconocer la poca utilización de técnicas formales de planificación, lo que permite deducir, que los gerentes planifican empíricamente, desperdiciando el uso de herramientas y alternativas proporcionadas por la administración para el mejor desarrollo de la función planificación.

Por otra parte, la función Organización no deja de percibirse como una fortaleza, a pesar de que ciertos procesos tienden a alejarse un poco de los estándares idóneos, como lo son los casos de: el nivel de participación de acuerdo a la opinión de Directores y Decanos, quienes alegan tener poca o ninguna participación en la creación de los Manuales de

Funciones; la división de trabajo y la coordinación de actividades de acuerdo a la opinión de los Docentes, quienes no están de acuerdo con la percepción de los Directores y Decanos para con estas actividades.

En lo que respecta al proceso de Dirección, los resultados permiten afirmar que las acciones desarrolladas por los gerentes conducen efectivamente al modelaje y desarrollo del personal a su cargo logrando, en consecuencia, comportamientos deseados. El proceso de dirección, en este sentido, está caracterizado por un alto cumplimiento de aspectos propios de la labor directiva, como son: la toma de decisiones con base a acuerdos colectivos, el uso de la comunicación oral y escrita, el fomento del trabajo en equipo y los incentivos al personal, siendo este último, un indicador que aunque es castigado por el personal en comparación con la opinión de los Directores, se considera una fortaleza, basándose en el hecho de que estos no cuentan con políticas de incentivo monetarias para poner en práctica esta actividad, más sin embargo sí hacen uso de sus habilidades gerenciales para lograr incentivar a su personal. Sólo se destaca como una potencial debilidad el bajo estímulo al Liderazgo por parte de los Directores de Programa hacia los Docentes, quienes son las personas que lo reciben, lo que genera como consecuencia que no se dé una participación activa de los docentes en el proceso de liderazgo.

De manera similar a las anteriores funciones, el comportamiento de los sujetos de estudio con respecto a la función Control demuestra una fuerte tendencia hacia el alto desempeño, resultado que pone de manifiesto que el mismo es percibido como de vital importancia para la vida de la organización, al facilitar el funcionamiento de sus procesos. No obstante, es necesario destacar como debilidad el bajo uso de la herramienta control de presupuesto, aspecto que debe ser mejorado, partiendo del fundamento de que todo gerente debe vigilar el adecuado uso y aprovechamiento de los recursos organizacionales

En síntesis, para dar cumplimiento al objetivo referente a determinar el desempeño de las funciones gerenciales, se puede concluir que: en términos generales los Gerentes del nivel medio de los diferentes decanatos, de la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado", demuestran un alto cumplimiento de las funciones gerenciales: planificación, organización, dirección y control, evidenciando importantes fortalezas en su desempeño. No obstante, fue posible apreciar ciertas debilidades en aspectos relacionados con el nivel técnico del proceso de planificación y motivación, la estimulación del liderazgo y el nivel de participación.

Ahora bien, en relación con el objetivo de analizar el cumplimiento de los roles gerenciales según Mintzberg que predominan en los gerentes, fue posible demostrar que tanto el Interpersonal, como el de Información y el de Decisión son desempeñados en un alto nivel por los Directores de Programa, más sin embargo se destacan como predominantes el Rol Interpersonal y de Información. Por otra parte también se encuentran ciertas debilidades en los papeles de Líder y Asignador de recursos. Al respecto, debe señalarse lo siguiente

:

El Rol Interpersonal se destaca por tener un alto desempeño, partiendo del basamento de que los Directores ejercen el papel de Figura Destacada y de Enlace entre su unidad y el entorno, acotando que este último es un papel compartido en gran parte con los Decanos; y finalmente el papel de Líder, en el cual se acentúa como debilidad la inconformidad por parte de los docentes con respecto al desarrollo del mismo, se ratifican los resultados obtenidos de la función Dirección.

En referencia al Rol de Información, es indudable el alto desempeño de los gerentes para desempeñar los papeles de monitor y divulgador. En este sentido, resulta valioso conocer el respaldo que tanto Decanos como Docentes brindan a los Directores, al reconocer el esfuerzo con que realizan estas actividades. En lo que se refiere al papel de Portavoz, este se ve castigado por la totalidad de los sujetos entrevistados con un menor desempeño, aspecto que sin embargo, no puede

calificarse como una debilidad, basado en el hecho de que es un rol compartido en mayor o menor proporción con los Decanos.

En este mismo orden de ideas, las características propias de la UCLA como organización universitaria marcan pauta sobre el Rol de Decisión, partiendo del hecho de que las actividades de innovación, creatividad, diseño de proyectos y control de perturbaciones dependen de los Decanatos en específico donde se desempeñen los Directores; las actividades de asignación de recursos financieros es una actividad que corresponde a las instancias administrativas y la negociación con entes externos es una actividad que compete a los Decanos.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

CHIAVENATO,. 2002. **Administración en los nuevos tiempos.** Editorial McGraw Hill Interamericana. Colombia.

CHIAVENATO, 2002. **Gestión del Talento Humano.** Editorial McGraw Hill Interamericana. Colombia.

GRACIA y THIELEN 2000. **Introducción a la Teoría Administrativa.** Alfa Impresores. Venezuela.

HELLRIEGEL, 2002. **Administración: Un enfoque basado en Competencias.** International Thomson Editores. México.

KOONTZ, 2004. **Administración: Una Perspectiva Global.** McGraw Hill Interamericana Editores. Colombia.

ROBBINS,. 2000. **Administración.** Editorial Prentice Hall, México D.F.. México.

SABINO, 1992. **El Proceso de Investigación.** Ediciones. Panapo. Caracas. 1992. Venezuela.

STONER, 1996. **Administración.** Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana. México.

UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO” (UCLA). **Normas para el Diseño de la Estructura Organizativa de la Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”.** Aprobada en Sesión N° 996. 1998.

UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO” (UCLA). **Reglamento General de la Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”.** Decreto de la Gaceta Oficial 4485. 1992