

# Descripción de las Competencias del Gerente de la gente para los jefes de dependencia, divisiones y departamentos de la Universidad de la Amazonia

Diana Elizabeth Restrepo Lizcano\*

*Especialista en Gerencia del Talento Humano, Universidad de la Amazonia*

Recibido 30 de julio de 2014; Aceptado 8 de octubre de 2014

## Resumen

La presente investigación muestra las competencias gerenciales existentes en veinte (20) jefes de dependencias, divisiones y departamentos de la Universidad de la Amazonia en Florencia Caquetá, de acuerdo a los Atributos del Gerente de la Gente propuestos por Kenneth Craddock. La metodología implementada corresponde a varios tipos de investigación: mixta (documental, de campo), descriptiva y cualitativa; con la aplicación de una prueba tipo Likert virtual a través de herramientas de Google y del correo interno de la institución. El tipo de valoración fue de acuerdo a cuatro categorías y 15 competencias. Los resultados reflejan que los jefes cumplen "casi siempre" con los Atributos del Gerente de la Gente en un 73% y 82%, como lo indican los colaboradores encuestados. En conclusión los resultados demuestran que los jefes de las dependencias, divisiones y departamentos cumplen con las competencias gerenciales para el cargo.

**Palabras claves:** Enfoque sistémico, competencias gerenciales, liderazgo, gerencia, motivación.

## Abstract

This research shows the existing managerial skills in twenty heads of dependence, divisions and departments of the University of Amazonia of Florencia, Caquetá, according to the theoretical foundation based on the people's manager's attributes proposed by Kenneth Craddock. The methodology implemented corresponds to several types of research: mixed (documentary, on field), descriptive and qualitative, with the application of a virtual Likert test through tools Google tools and the internal mail of the institution. The valuation was based on four categories and 15 competencies. The results show that the chiefs execute "almost always" meet with the people's manager's attributes by 73% and 82%, as is indicated by the collaborators respondents. In conclusion the results show that the heads of dependence, divisions and departments execute and meet managerial competencies for their position.

**Keywords:** Systems Approach, managerial skills, leadership, management, motivation.

## Introducción

La Universidad de la Amazonia con más de treinta años es considerada una institución joven, sin embargo, la prevalencia en la región hace de esta una universidad con responsabilidad social permanente al brindar formación y educación continuada para miles de jóvenes y adultos que deseen realizar sus estudios, pero para poder brindar lo mejor para la región, es necesario liderar primero los procesos internos para lograr la calidad en la prestación del servicio.

Es así como surge la idea de realizar un trabajo investigativo para determinar las competencias gerenciales de los jefes de dependencias, divisiones y departamentos de la Universidad de la Amazonia, con base en los Atributos del Gerente de la Gente que propone Kenneth Caddock, y que deja en evidencia las competencias mínimas que un jefe debe tener y aplicar en sus colaboradores inmediatos. Uno de los libros tomados como referencia Arturo Inda, en el año 2000, titulado

"Una guía para el mejoramiento de la calidad en la pequeña y mediana empresa, basada en el método de W. Edwards Deming." Publicado por la Organización de los Estados Americanos OEA – Cooperación Alemana para el Desarrollo GTZ.

El propósito de esta investigación es comprobar si las competencias propuestas por los autores se cumplen o no en los jefes de las dependencias de acuerdo a la implementación de instrumentos y las respuestas que se obtengan de los colaboradores encuestados en la Universidad de la Amazonia.

## Metodología

Según Lerma (2002), "El diseño metodológico tiene como fin establecer cómo se llevará a cabo la investigación, diseñando detalladamente la estrategia para obtener la información y detallando las actividades para darle respuesta a los objetivos planteados".

Teniendo en cuenta lo anterior, el actual estudio desarrolló los siguientes tipos de investigación: mixta porque relaciona lo documental y de campo.

\*Autor para Correspondencia: dianaresliz@gmail.com

*Documental* porque se realizó las consultas referentes a los estudios previos de las competencias gerenciales en distintos escenarios (internacionales, nacionales y regionales). *De campo* porque la población a estudio fue a los colaboradores inmediatos de los jefes de dependencias, divisiones y departamentos de la Universidad de la Amazonia.

Añádase a éstos, la investigación *descriptiva* que de acuerdo a Lerma (2002), el objetivo de este tipo de investigación es “describir el estado, las características, factores y procedimientos, presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen” así mismo, “su alcance no permite la comprobación de hipótesis, ni la predicción de resultados” (Pineda, 1994)

En ese sentido también se aplicó el tipo de investigación cualitativa, quien según Lerma (2002), “se refiere a los estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio”.

#### *Ubicación espacio temporal y Población*

La ubicación espacial general de la investigación fue la Universidad de la Amazonia, en las oficinas, dependencias y divisiones en el segundo semestre de 2013, tabla 1.

La población, según Lerma (2002), “es el conjunto de todos los elementos que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a quienes se les estudiarán sus características y relaciones”. Es así como esta investigación fue aplicada a los colaboradores inmediatos de los jefes de las dependencias, divisiones, departamentos y programas académicos de la Universidad de la Amazonia, quienes ayudaron a obtener la información necesaria para conocer las competencias gerenciales de sus jefes; en total fueron veinte (20) colaboradores (secretarias, asesores y docentes), como se muestra en la Tabla 2.

De acuerdo con Lerma (2002) “La muestra es una parte de los elementos de la población. A partir de los datos de las variables obtenidos de ella (estadísticos), se calculan los valores estimados de esas mismas variables para la población”. En ese sentido, fue posible afirmar que, la población a la cual se aplicó el estudio es finita. En consecuencia, la muestra para este estudio es del ciento por ciento

(100%) de la población focal.

**Tabla 1.** Dependencias y divisiones en donde se realiza la investigación

No.	Dependencia
1	Departamento de Educación a Distancia
2	Departamento de Seguridad
3	Departamento de Tecnologías de Información
4	División de Admisión, Registro y Control Académico
5	División de Biblioteca e Información científica
6	Maestría en Agroforestería
7	Maestría en Tributación
8	Oficina de Información y Comunicaciones
9	Oficina Asesora de Planeación
10	Oficina Asesora de Relaciones Interinstitucionales
11	Programa de Ingeniería de Alimentos
12	Programa Licenciatura en Ciencias Sociales
13	Programa Licenciatura en Matemáticas y Física
14	Programa de Medicina, Veterinaria y Zootecnia
15	Servicios Generales
16	Sección de pagaduría
17	Sección de presupuesto
18	Tecnología en Informática y Sistemas
19	Unidad de Emprendimiento
20	Vicerrectoría Académica

#### *Instrumento utilizado.*

Una de las características importantes de la metodología de la investigación son los instrumentos utilizados para la obtención de los datos, es así como para el presente trabajo, se implementó la escala de actitudes tipo Likert, sobre este, Hernández, Fernández y Baptista (1997) afirman que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala”.

Este instrumento fue aplicado a los veinte (20) colaboradores para indagar sobre las competencias gerenciales de sus jefes inmediatos, con base en los siguientes criterios propuestos para esta investigación:

**Tabla 2.** Cargos analizados en las áreas objeto de estudio

No.	Dependencia o División	Cargo
1	Departamento de Educación a Distancia	Aux. Administrativo
2	Departamento de Seguridad	Vigilante
3	Departamento de Tecnologías de Información	Aux. Administrativo
4	División de Admisión, Registro y Control Académico	Secretaria Ejecutiva
5	División de Biblioteca e Información científica	Secretaria
6	Maestría en Agroforestería	Secretaria Ejecutiva
7	Maestría en Tributación	Secretaria Ejecutiva
8	Oficina de Información y Comunicaciones	Secretaria
9	Oficina Asesora de Planeación	Asesor
10	Oficina Asesora de Relaciones Interinstitucionales	Asesor
11	Programa de Ingeniería de Alimentos	Secretaria Ejecutiva
12	Programa Licenciatura en Ciencias Sociales	Docente
13	Programa Licenciatura en Matemáticas y Física	Prof. Universitario
14	Programa de Medicina, Veterinaria y Zootecnia	Docente
15	Servicios Generales	Aux. Administrativo
16	Sección de pagaduría	Prof. Universitario
17	Sección de presupuesto	Prof. Universitario
18	Tecnología en Informática y Sistemas	Prof. Universitario
19	Unidad de Emprendimiento	Asesor
20	Vicerrectoría Académica	Secretaria

- ✓ Enfoque sistémico en la gerencia.
- ✓ Conocimiento acerca de la variación.
- ✓ Motivación, capacitación y formación.
- ✓ Liderazgo y trabajo en equipo.

De acuerdo con el instrumento aplicado, el tipo de escala valorativa fue:

1. Nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 A menudo, 5 Siempre.

### Resultados y discusión

La información obtenida una vez aplicada la encuesta a los veinte (20) colaboradores, será presentada de acuerdo a las categorías investigativas identificadas para este estudio con el fin de determinar si se cumplen o no los atributos del Gerente de la Gente propuestos por Kenneth Craddock en el libro de Inda (2000).

#### *Enfoque sistémico en la Gerencia*

En esta categoría se da respuesta a cuatro aspectos concernientes al enfoque sistémico aplicado a la gerencia de acuerdo con la escala establecida de valoración (nunca, casi nunca, a

veces, a menudo y siempre). En cuanto al *significado de sistema*, los encuestados respondieron a la afirmación: “*Su jefe inmediato comprende y le transmite a la gente el significado de un sistema, que un sistema incluye el futuro. Explica los propósitos del sistema y como el trabajo del grupo apoya a estos propósitos*”, en gran porcentaje: 35% y 40%, a las valoraciones “a menudo” y “siempre” respectivamente. Esto indica que quince colaboradores están de acuerdo que sus jefes inmediatos dominan el concepto y además transmiten a su equipo de trabajo el significado junto con la importancia de su trabajo en el mismo. Cuatro encuestados revelan “a veces”, y uno “casi nunca”, lo que significa que hay un mínimo grado de inconformismo con respecto a la afirmación entre los colaboradores encuestados.

Para el caso de los *componentes de un sistema*, a la afirmación: “*Su jefe inmediato ayuda a la gente a verse a sí misma como componente dentro de un sistema, a trabajar en cooperación con las etapas anteriores y posteriores hacia la optimización del todo y hacia el logro del propósito organizacional*” los mayores porcentajes, 50% y 30%, dan razón a las valoraciones “a menudo” y “siempre”

respectivamente, indicando que 16 de los encuestados están de acuerdo con que sus jefes los apoyan a trabajar en equipo para el logro de los objetivos. Sin embargo, dos personas respondieron “a veces”, una “casi nunca” y otra “nunca”.

De manera similar, en cuanto a los *sistemas estables* con la afirmación: *“Su jefe inmediato, comprende lo que es un sistema estable. Reconoce las fronteras de su propio sistema y las de otros sistemas. No se entromete con el sistema para manipularlo. Comprende que el mejoramiento del desempeño individual arribará a un estado estable, después del cual, no habrá mejoramiento mediante lecciones similares. Cambia el sistema de aprendizaje para lograr mayor mejoramiento”*, el 58%, es decir, once personas indicaron que “a menudo” sus jefes cumplen con el atributo. cinco personas, correspondientes al 26% marcaron “siempre”. dos colaboradores con un 10% indican que “a veces” y una marcó que “nunca” con un 5%.

Por último en esta categoría, se evaluó por las *ayudas dentro del sistema*, con la afirmación: *“Su jefe inmediato rinde cuentas por el sistema. Descubre si las cifras de alguien están claramente por fuera de la distribución del sistema: proporciona ayuda especial a los que están en el lado débil; les proporciona retos a los que están por fuera en el lado bueno. En la ausencia de datos numéricos, un líder debe hacer juicios subjetivos. Para mantener la habilidad del sistema, retira a aquellos cuyo insumo óptimo sigue estando en el lado débil; cuando es factible, los reasigna a trabajos que ellos pueden manejar”*, diez colaboradores contestaron “a menudo” con un 50%, cinco indicaron con un 25% “siempre” y otros cinco que “a menudo”. En esta afirmación se puede observar que no indicaron las valoraciones “casi nunca” y “nunca”.

#### *Conocimiento acerca de la variación*

Esta categoría relaciona tres aspectos importantes con respecto al conocimiento acerca de la variación que los encuestados contestaron de acuerdo con la escala establecida de valoración (nunca, casi nunca, a veces, a menudo y siempre). Para valorar el atributo que abarca el conocimiento y la aplicación del ciclo PHVA, se utilizó la afirmación: *“Su jefe inmediato es un consejero y asesor para el mejoramiento, no un juez para calificar, clasificar o probar a la gente. Todos deben estar en un equipo para trabajar con el fin de mejorar la calidad siguiendo los cuatro pasos del ciclo Shewhart”*, los colaboradores contestaron: nueve con un 45% “a menudo”, ocho con un 40% “siempre”, dos con un 10% “a veces”, y uno con un 5% “casi nunca”. Es de

anotar que la opción “nunca”, no fue seleccionada en esta afirmación.

En cuanto a la imperfección en una organización, la afirmación fue: *“su jefe inmediato no espera perfección. La perfección es el enemigo del mejoramiento continuo y del mejoramiento discontinuo”*, al respecto, los encuestados respondieron en todas las opciones de la escala valorativa, siete con un 35% “a menudo”, seis con un 30% “siempre”, tres con un 15% “a veces”, y para las opciones “casi nunca” y “nunca”, dos personas contestaron la primera y dos contestaron la segunda, cada respuesta representa 10%.

Por último en esta categoría, para valorar la cooperación con grupos de trabajo, se preguntó a los colaboradores por la aplicación de la afirmación: *“Su jefe inmediato comprende los beneficios de la cooperación y las pérdidas provenientes de la competencia, entre la gente y entre los grupos”*, diez colaboradores contestaron “a menudo” con un 53%, ocho indicaron “siempre” con un 42%, y uno marcó “nunca”. Es importante señalar que las opciones “a veces” y “casi nunca”, no fueron marcadas como opción de respuesta.

#### *Motivación, Capacitación y Formación*

Cuatro aspectos fundamentan la categoría Motivación, capacitación y formación, los colaboradores contestaron de acuerdo con la escala establecida de valoración (nunca, casi nunca, a veces, a menudo y siempre), Uno de los aspectos importantes evaluados en esta categoría, es el de *despertar intereses en el colaborador*, es así como los colaboradores respondieron a la afirmación: *“Su jefe inmediato comprende que las personas son diferentes unas de otras. Intenta crear interés, retos y alegría en el trabajo al optimizar los antecedentes, la educación, las destrezas, las esperanzas y las habilidades de todos”*, con un 45%, nueve personas escogieron la opción “a menudo”, con un 35%, siete personas indicaron “siempre”, con un 15%, tres colaboradores escogieron “a veces”, y con un 5%, uno persona indicó que “nunca” se aplicaba la afirmación para el caso.

Otro aspecto evaluado fue el *estímulo al estudio*, con la afirmación: *“Su jefe inmediato aprende incesantemente. Estimula el estudio y la educación. Proporciona capacitación y educación en destrezas y conocimientos para el mejoramiento. Cuando es factible o necesario, imparte cursos y seminarios”*, seis colaboradores contestaron “a menudo” representando al 30%, cinco contestaron

“siempre” con un 25%, otras cinco personas contestaron “a veces” con un 25%, “casi nunca” la contestaron dos personas representado un 10%, y “nunca” la indicaron también dos personas con un 10%.

En cuanto al *clima organizacional*, se utilizó la afirmación: “*Su jefe inmediato crea confianza y un medio ambiente (clima) que estimula la libertad y la innovación*”, los encuestados contestaron: “siempre” doce personas con un 60%, “a menudo” seis colaboradores con un 30%, “a veces” una persona con un 15% y “casi nunca” una persona representando un 15%. Cabe señalar que la opción “nunca” no fue indicada como opción de respuesta por parte de los encuestados.

Para finalizar con esta categoría, el aspecto *conversaciones informales con los colaboradores* fue evaluado con la afirmación: “*Su jefe inmediato tiene una conversación informal con cada persona por lo menos una vez al año, para comprenderlos, comprender sus propósitos, sus esperanzas y sus temores, como insumos futuros para el sistema y como predicción*”, los colaboradores contestaron: “a menudo” nueve personas con un 45%, “siempre” ocho con un 40%, “a veces” tres colaboradores con un 5%. Es importante resaltar que en esta afirmación, los encuestados no indicaron la opción “casi nunca” ni “nunca”.

#### *Liderazgo Innovador*

Para la última categoría, liderazgo innovador, se tomaron en cuenta cuatro aspectos importantes, los encuestados nuevamente contestaron a las afirmaciones utilizadas, de acuerdo con la escala establecida de valoración (nunca, casi nunca, a veces, a menudo y siempre). El primer aspecto a evaluar fue las *fuentes de poder de un líder*, por medio de la afirmación: “*Su jefe inmediato tiene tres fuentes de poder: a. La autoridad del cargo, poder formal. Para cambiar el proceso: procesos, equipos y métodos; con el fin de conseguir mejoras. b. Conocimientos (en el tema en cuestión), para predecir, para comprender a la gente, para gerenciar y mejorar el sistema, y para enseñar. c. Personalidad y poder de persuasión, tacto*”, en este punto, el 50% de los encuestados con 10 personas contestaron “siempre”, el 30% con 6 colaboradores señalaron “a menudo” y el 20% con 4 personas indicaron “a veces”. En este punto, los encuestados no tomaron como opción de respuesta “casi nunca” y “nunca”.

Abordando el *mejoramiento de desempeño*, se utilizó la afirmación: “*Su jefe estudia los resultados y el desempeño del sistema con el propósito de mejorar su*

*propio desempeño como gerente de la gente*”, 35% con siete colaboradores contestaron “siempre”, de igual forma otros siete contestaron “a veces”, 25% con cinco personas contestaron “a menudo” y el 5% con una persona indicó “casi nunca”. La opción “nunca” no fue tomada por los encuestados como opción de respuesta.

En cuanto al aspecto de decisiones, la afirmación utilizada fue: “*Su jefe inmediato escucha y aprende sin juzgar a la gente, pero no tiene temor de tomar al toro por los cuernos. No aplaza lo inevitable*”, los encuestados contestaron: “a menudo” once personas con un 55%, “siempre” cuatro colaboradores con un 20%, “a veces” dos con un 10% al igual que “casi nunca” también con dos personas, y “nunca” una persona representando el 5% de los encuestados.

Por último en esta categoría, se valoró el aspecto *resultados de un líder*, con la afirmación: “*Su jefe inmediato instituye educación en liderazgo; obligaciones, principios y métodos*”, contestaron: “siempre” un 40% con ocho personas, “a menudo” un 35% con siete colaboradores, “a veces” un 15% con tres encuestados y “nunca” un 10% con dos respuestas. La opción “casi nunca” no fue señalada por los encuestados.

#### *Compendio de Categorías de los Atributos del Gerente de la Gente:*

Con los anteriores resultados, de acuerdo a los porcentajes obtenidos de las afirmaciones, se puede concluir que los colaboradores manifiestan que si se están cumpliendo los atributos de un Gerente de la Gente en los jefes de dependencias, divisiones, y departamentos de la Universidad de la Amazonia. Se agrupan las cinco opciones de respuesta en tres: Casi siempre, a veces y casi nunca, por cada categoría.

Es evidente que los jefes inmediatos “casi siempre” cumplen con los Atributos del Gerente de la Gente entre un 73% y 82%, como lo indican los colaboradores encuestados. Por otra parte, entre un 8% y 20% señalaron que “a veces”. Por último, entre un 5% y 10% indicaron que “casi nunca”, los jefes inmediatos cumplen con los atributos de un Gerente de la Gente.

De las cuatro categorías de valoración, las afirmaciones implementadas para determinar los atributos del Gerente de la Gente en los jefes inmediatos de los encuestados con respecto al enfoque sistémico en la gerencia, obtuvieron la segunda mayor puntuación con un 79% de satisfacción.

En concordancia con las afirmaciones y lo planteado por Deming en el libro "Una guía para el mejoramiento de la calidad en la pequeña y mediana empresa, basada en el método de W. Edwards Deming." de Inda (2000), se establece con respecto al *significado de sistema* en una organización: "un sistema con propósitos propios, que está hecho de partes con propósitos propios y que forma parte de sistemas más grandes que también tienen propósitos propios; estos sistemas de mayor tamaño incluyen otros sistemas que tienen propósitos propios" (Inda, 2000), agregando, es un conjunto de sistemas anidados que velan por un todo, es decir, los logros de los objetivos organizacionales.

Aplicándolo al contexto de los jefes de la Universidad de la Amazonia, la importancia de que éstos comprendan el significado de sistema, genera la diferencia en sus competencias gerenciales. Hacer uso del enfoque sistémico determina la funcionalidad del equipo de trabajo que tienen a cargo, incentivando el alcance de los propósitos de la dependencia, división u oficina, anidándolos con los de la Universidad, revisando cada detalle involucrado en el sistema y los posibles que llegarán. En este punto, es necesario destacar que el "futuro es parte del diseño del sistema y la preparación para el futuro incluye aprendizaje permanente para todos" (Inda, 2000) los colaboradores en el sistema.

Hay que advertir también, con respecto a los *componentes de un sistema* que, una empresa puede tener el mejor diseñador, el mejor ingeniero, el mejor contador, la mejor tecnología, etc., pero si estos componentes no trabajan juntos como un sistema, si no encajan, ni siquiera se puede decir que tenemos una empresa y este agregado será devorado por la competencia, tarde o temprano. (Inda, 2000)

Lo anterior manifiesta una vez más la relevancia de cada uno de los colaboradores de las dependencias como partes de un todo, sin embargo, "entre mayor sea el grado de interacción entre componentes, mayor será la necesidad de que exista comunicación y cooperación inmediatas entre ellos" (Inda, 2000), lo que quiere decir que cada colaborador debe trabajar en conjunto y no por el logro de sus metas individuales, para ello el jefe debe generar un buen equilibrio en el trabajo, donde todos aporten para alcanzar las metas colectivas.

Aunque mantener un *sistema en estado estable*, requiere un grado de compromiso amplio, estos

sistemas corresponden a aquellos que son afectados por causas comunes (factores, tangibles e intangibles, que intervienen normalmente en el proceso) (Inda, 2000), es decir, que las variaciones que en él ocurran no generen traumatismos en el desempeño e interacciones de los colaboradores. Estos aspectos los debe enfrentar ágilmente el jefe de dependencia, división o departamento de la universidad, además de comprender que estas variaciones son inherentes al sistema.

Para determinar los aspectos claves en cuanto a las *ayudas en un sistema*, el jefe debe partir por comprender que de acuerdo a la interdependencia y las interacciones, tiene la responsabilidad de eliminar las barreras contra la cooperación y resolver a fondo los conflictos entre los colaboradores y los demás departamentos (Inda, 2000). También es cierto que, los jefes deben rendir cuentas por el sistema a cargo, y si este demuestra colaboradores rezagados, debe generar estrategias de colaboración y capacitación para que se una al ritmo del equipo de trabajo.

Cuando se obtiene un pensamiento sistémico para gerenciar en una dependencia, los jefes deben partir del reconocimiento de "que el desempeño de cualquier colaborador se debe más bien al resultado de la suma de dos clases de contribuciones, las del colaborador actuando por sí mismo y las que resultan del colaborador interactuando con el resto de la gente, con la cultura corporativa, con los métodos, procedimientos, materiales, medio ambiente físico y psicológico, maquinaria y equipo." (Inda, 2000).

Adicionalmente, se identificó que para incentivar el mejoramiento en los colaboradores, el jefe de la dependencia, debe implementar estrategias para la calidad, una de ellas es el *Ciclo Shewhart*, que comprende el proceso Planificar, Hacer, Estudiar y Actuar. Este ciclo, busca mantener una secuencia lógica en el proceso de planificación (Carrillo, 2000).

En este sentido, la Planificación requiere de una evaluación del problema, quién lo va liderar, cuáles son las necesidades, indicadores, causas del problema y se desarrollan las soluciones. En cuanto a la fase Hacer, se pone a prueba la ejecución. Seguidamente se estudia la marcha del plan, problemas encontrados y se realiza una evaluación en los resultados, si es necesario, se vuelve a la fase de planificación para los ajustes necesarios. Al finalizar se Actúa, para implementar los resultados de las pruebas y optimizar los resultados para establecerlos como

formas de trabajar. (Carrillo, 2000)

De esta manera, se concibe que *la imperfección en una organización*, compromete las variaciones dentro del sistema en que se trabaja, sin embargo; esperar la perfección por parte del jefe frente a sus colaboradores, impide la evolución y el desarrollo de los mismos, generando miedo e inacciones (Carrillo, 2000). Sin embargo, en este punto es importante que el jefe de la dependencia estimule los mecanismos necesarios para que las imperfecciones se trabajen de manera constante estableciendo nuevos estándares y optando por visionar las imperfecciones como oportunidades de mejora.

Por último en esta categoría, se evaluó la *cooperación con grupos de trabajo*, un aspecto importante cuando de liderar el trabajo en equipo se trata puesto que los mismos colaboradores se vislumbran como competencia entre ellos, ante esto, el jefe debe intervenir de tal manera que motive a la sana competencia como método de superación, para crear destrezas que faculten la mejora, creando energía positiva (Carrillo, 2000). Otro aspecto significativo para el jefe de la dependencia complementario a la competencia entre los colaboradores es la cooperación: La esencia de la cooperación es la confianza y la comunicación. Cuando cooperamos todo el mundo gana, no hay perdedores. Cooperar necesita crear un clima de ganar/ganar y esto exige valentía y coraje y un carácter bien formado. Competir es fácil lo difícil es aprender a cooperar para fortalecer nuestra adaptación competitiva. (Carrillo, 2000)

Por otra parte, recordando que unos de los aspectos evaluados fue el *despertar intereses en los colaboradores*, al respecto, se puede considerar que, las emociones son tan importantes como nuestra capacidad intelectual para el trabajo. Una empresa en la que la gente desea aprender y hacer un buen trabajo es mucho más competente que otra en la que la gente siente que tiene que hacer el trabajo. Los sistemas de recompensas basados en la evaluación del desempeño individual son eficaces para lograr obediencia, pero no compromiso. (Inda, 2000)

En consecuencia, se plantea que cuando hay alegría en el trabajo, los colaboradores se sentirán a gusto en la organización y en la dependencia, esto indica que las cosas van bien, que se ha logrado que la gente le dé significado personal y trascendente a su trabajo, que está motivada intrínsecamente para hacerlo y para hacerlo con

calidad. Todos sabemos que esto es algo que no se puede imponer, ni comprar. Lo hacemos cuando estamos en un ambiente propicio y lo hacemos voluntariamente. (Inda, 2000)

De igual manera, se afirma que en cuanto a la *estimulación del estudio*, el jefe de la dependencia debe gestionar capacitaciones e incentivar la formación en sus colaboradores, de esa manera, estos se sentirán respaldados y sentirán la necesidad de superación. Por otra parte, el jefe debe de velar porque sus colaboradores aprendan de las situaciones cotidianas del trabajo y comprenda los errores cometidos para aprender a resolverlos y que no se vuelvan a cometer. En ese sentido, el jefe necesita ser un buen comunicador y mostrar con su ejemplo que aprender involucra enseñar. (Carrillo, 2000)

Lo anterior conlleva a proponer que en lo relacionado con el *clima organizacional*, el jefe debe generar un entorno de confianza, como lo expresa Inda: algo que a todos nos permite trabajar mejor; cuando sentimos que confían en nosotros, esperamos un trato justo y amable y nos comportamos de igual manera con los demás. La confianza es recíproca por naturaleza: se recibe cuando se da, es una especie de comunicación de dos vías. Como todos lo hemos experimentado, depositar nuestra confianza en los demás implica asumir riesgos, pero esta es una dificultad de menor cuantía que el costo del temor y la desconfianza. (Inda, 2000). Es así, como el jefe debe hacer énfasis en la confianza, creando un clima organizacional seguro.

Por lo tanto, cuando se tienen estas condiciones y cuando la gente en la empresa comprende, cree y apoya gustosamente su propósito, su misión, sus valores, sus metas y objetivos, la creatividad florecerá, los costos se desplomarán, las utilidades se elevarán, se mejora la capacidad de la organización para crecer y para sobrevivir, se enriquece la vitalidad de la empresa y de su gente. (Inda, 2000), y se incentiva a que los colaboradores realicen actividades y conversen familiarmente entre ellos, es común, en una organización, sin embargo, que el jefe de la dependencia, tenga *conversaciones informales con los colaboradores* debe de ser constante, debe instaurar diálogos con lo cual permite construir un flujo de significado compartido a través del grupo. En esta forma de conversación, se escucha sin juzgar, los participantes se despojan de sus suposiciones y "suspenden" sus puntos de vista para que los demás, poniéndose en el lugar del que habla,

intenten comprender su significado. Solamente así podemos pensar juntos. (Inda, 2000)

En consecuencia, se considera que el jefe debe oír empáticamente a sus colaboradores, esto significa, incentivar que a la “gente se atreva a decirle la verdad sin temores” (Carrillo, 2000).

En lo concerniente con el liderazgo innovador, se manifiesta que un líder debe tener *tres fuentes de poder*: “el poder formal que le confiere el puesto, sus conocimientos y su personalidad. Un líder exitoso desarrolla las dos últimas, pero ejerce la primera cuando se trata de tomar decisiones para hacer cambios estructurales en la empresa con el fin de mejorarla.” (Inda, 2000) En este caso, los jefes deben ser completos líderes, ser abiertos. Deben llegar a las personas, ser informales y claros con las personas, además de ser muy accesibles. (Carrillo, 2000)

Precisamente, se concibe que para que un líder pueda ejercer su posición y acompañamiento a sus colaboradores, debe velar por el *mejoramiento del desempeño* de su personal y de él mismo, “al definir metas y estrategias claras, al comunicarlas a sus empleados y al capacitarlos para asumir la responsabilidad para alcanzar dichas metas, el líder puede crear un medio ambiente seguro de trabajo, que estimula la flexibilidad y la innovación.” (Inda, 2000) Con esto, el jefe de la dependencia, buscar “ayudar a la gente a realizar un mejor trabajo, de lo cual una consecuencia natural será el mejoramiento del producto, del servicio y de las utilidades de la compañía” como lo indica Inda, 2000.

En relación con lo expuesto, el temor generalizado frente a la toma de *decisiones*, debe de ser para el jefe de dependencia de la Universidad de la Amazonia, una barrera fácil de derribar, como lo indica Carrillo (2000), el líder debe:

Por ende, tratar de enlazar la decisión con el placer y no con el dolor. Eso significa enfocarse en los aspectos favorables que la decisión va a traer en el mediano o largo plazo: mayor eficiencia y mejores resultados, nuevas oportunidades y no en el dolor que la misma causa en el corto plazo; sensación de culpabilidad, perder amistades, inseguridad, etc.

Un último aspecto considerado en esta categoría, hace referencia a los resultados de un líder en su gestión organizacional, estos resultados dependen de su actuación sobre el sistema, lo que este logre o deje de hacerlo es su responsabilidad. Al respecto, un jefe debe “conocer y aceptar sus limitaciones, el desarrollo de su inteligencia intra-personal: la

inteligencia para conocernos a nosotros mismos” (Carrillo, 2000) y reconocer los errores cometidos para aprender de ellos.

En consecuencia detectar debilidades a tiempo permite por una parte tomar las decisiones apropiadas para revertir las tendencias negativas, y por la otra considerar los elementos del sistema que están funcionando para mejorar su desempeño como un todo. (Carrillo, 2000), por lo tanto, en consecuencia, en el contexto del liderazgo innovador, se pueden considerar como tareas importantes para un jefe de dependencia la creación de confianza, retos e interés para la gente y construir un campo que estimule el aprendizaje. Aprende incesantemente, reconoce que la empresa es un sistema social, comprende lo que es un sistema estable y sabe que todas las personas son distintas. Comprende los beneficios de la cooperación y no espera perfección. (Inda, 2000)

## Conclusiones

Se investigaron y enumeraron las quince competencias gerenciales que a nivel teórico deben tener los jefes de dependencias de la institución, de lo cual se concluye que las competencias gerenciales de los jefes de dependencias, divisiones y departamentos de la Universidad de la Amazonia corresponden favorablemente entre un 72% y 83% con los Atributos del Gerente de la gente propuestos por Kenneth Caddock.

Se realizó una clasificación por cuatro categorías: Enfoque sistémico, Conocimientos acerca de la variación, Motivación, capacitación y formación, y Liderazgo innovador, que dieran respuesta a los Atributos del Gerente de la Gente como desarrollo de las competencias gerenciales y se definieron las implicaciones de las competencias gerenciales en un jefe de dependencia, de acuerdo a las categorías establecidas con respecto a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos.

## Literatura citada

- Adair, John. 1990. Líderes, no jefes. Guíe y oriente a su equipo hacia un éxito. Pp.99. LEGIS Editores S.A.
- Calderón, Gregorio. Naranjo, Julia. 2004. Competencias laborales de los gerentes de talento humano. Artículo originalmente publicado en la Revista INNOVAR.
- Camejo, Armando. 2008. El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. Artículo originalmente publicado en Entelequia. Accesible en <<http://www.eumed.net/entelequia>>.
- Campilo, Irima. Cabrera, Idalmis. 2011. Propuesta

- organizacional de un archivo de gestión para organizaciones empresariales. Pp.6. Universidad de Camaguey Cuba.
- Carrillo, Rogelio. 2000. Los 17 atributos del gerente de la gente. Caracas Venezuela.
- Castro, Luis. 2012. Formación y desarrollo de competencias gerenciales para los gestores hoteleros. Recuperada de la base de datos [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452012000200006&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452012000200006&lang=pt)
- Castro. Ruiz. 2010. Modelo de Gestión por competencias servicios de urgencias y hospitalización Clínica Medilaser S.A. sucursal Florencia- Caquetá. Recuperada de la base de datos <http://chaira.udla.edu.co/chaira/View/Public/Biblioteca/OPAC.aspx>
- Contreras. Rodríguez. 2009. Creación de un modelo de gestión por competencias para la empresa distribuciones chaira Ltda. Del municipio de San Vicente del Caguán, Caquetá. Recuperada de la base de datos <http://chaira.udla.edu.co/chaira/View/Public/Biblioteca/OPAC.aspx>
- Gerez, Víctor. GRIJALVA, Manuel. 1980. El enfoque de sistemas. Pp.19. Primera Edición. Editorial Limusa. México.
- Gutiérrez, Edimer. 2010. Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes. Pp.13-20. ECOE EDICIONES.
- Hellriegel, Don. Jackson, Susan. Slocum, John. 2002. Administración, un enfoque basado en competencias. Pp.4. Thomson. Décima edición.
- Hernández, René. 2011. Competencia para la gestión de la innovación tecnológica en la formación gerencial. Recuperada de la base de datos <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3854895>
- Hernández. Fernandez. Baptista. 1997. Metodología de la investigación. Pp.148-183. Panamericana Formas e Impresos S.A.
- Inda, Arturo. 2000. Una guía para el mejoramiento de la calidad en la pequeña y mediana empresa, basada en el método de W. Edwards Deming. Pp. 28. Organización de los Estados Americanos OEA - Cooperación Alemana para el Desarrollo GTZ.
- Lerma, Héctor. 2002. Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. Pp.52-67. ECOE EDICIONES. Segunda edición.
- Matos, Gladys. Caridad, Migdalia. 2009. Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales en el Estado Zulia. Recuperada de la base de datos <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2950216>.
- Mejía, Braulio. 2006. Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. Pp.7. ECOE EDICIONES. Quinta edición.
- Ortega, Alfredo. 2008. Lineamientos estratégicos de formación gerencial basados en las competencias. Recuperada de la base de datos <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/ao/indice.htm>
- Pacheco, Leonor. 2008. Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla. Recuperada de la base de datos [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000200008&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200008&lang=pt)
- Rodríguez, Joaquín. 2003. Introducción a la administración con enfoque en sistemas. Pp.461-462. Thomson. Cuarta edición.
- Rodríguez, María del Pilar. BUSTAMANTE, Uriel. 2008. Desarrollo de competencias para el comportamiento ético-gerencial: un enfoque de responsabilidad. Pp.45. Cuad. Admin. Bogotá.
- Rosanel R, querales, M. 2006. Competencias gerenciales y ventajas competitivas de las empresas del sector químico. Recuperada de la base de datos <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3218357>
- Téllez, Luis Roberto. 2005. Pensamiento estratégico y desarrollo de competencias gerenciales: una perspectiva desde las unidades de información. Artículo originalmente publicado en la Revista Códice.
- Valderrama. Avila. Rico. Quintero. Rojas. ROJAS. 2007. Manual de competencias generales por niveles jerárquicos: Área administrativa universidad de la amazonia. Recuperada de la base de datos <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/indice.htm>
- Villarroel D. Miguel, A. 2010. Lineamientos estratégicos de liderazgo transformacional basado en las competencias gerenciales dirigido a los voceros y voceras del consejo comunal nuestro futuro uno del barrio Bella Vista de Cagua. Recuperada de la base de datos <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/indice.htm>