



Edición Especial  
Año 23 No. 1

Julio 2018

# Revista Venezolana de Gerencia





# Competencias de administración. Comparación de la perspectiva estudiantil- gerencial

Useche, María Cristina\*  
Artigas, Wileidys\*\*

## Resumen

La presente investigación tiene por objetivo comparar la perspectiva de los estudiantes de administración de la Universidad del Zulia en Maracaibo (Venezuela) y los empresarios, sobre las competencias específicas de administración que demandan el sector panadero, farmacéutico y ferretero de Maracaibo. El marco teórico se fundamentó en el estudio de algunos autores reconocidos como Robbins y Decenzo (2002), Alles (2009) y Whetten y Cameron (2011). La metodología empleada fue de tipo descriptiva/correlacional, con un diseño de campo. Se emplearon dos poblaciones, una conformada por estudiantes universitarios cursantes del octavo semestre de la escuela de administración (se empleó un censo poblacional) y otra por empresas de los sectores: panadero, farmacéutico y ferretero. Se acudió al muestreo no probabilístico intencional, aplicando cuestionarios estructurados con escala likert a informantes clave de empresas de los sectores mencionados. Se concluye que existen similitudes y correspondencias entre las competencias específicas de administración de recursos organizacionales, estructuras y procesos organizacionales, así como en talento humano y desarrollo organizacional, aprendidas y desarrolladas por los estudiantes de administración y las demandadas por los gerentes en las actividades económicas abordadas, lo cual demuestra que la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Universidad del Zulia tiene una malla curricular en correspondencia con la demanda laboral, por lo que los estudiantes del octavo semestre están preparados para afrontar situaciones en el mercado laboral panadero, ferretero y farmacéutico.

**Palabras clave:** competencias específicas; administración; competencias gerenciales; estudiantes.

Recibido: 29 - 01 - 18. Aceptado: 30 - 04 - 18

---

\* Docente/Investigadora. Centro de Estudios de la Empresa. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. E-mail: mariauseche@yahoo.es

\*\* Docente/Investigadora. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. E-mail: wileidys@hotmail.com

# *Administration competences. Comparison of student-management perspectives*

## **Abstract**

This research aims to compare the perspective between business administration students at The University of Zulia (Venezuela) and businessman as regards specific management skills demanded at the bakery, pharmaceutical and hardware sectors in Maracaibo, Venezuela. The theoretical framework was based on some of the most acknowledged authors as Robbins and Decenzo (2002), Alles (2009) and Whetten and Cameron (2011). The methodology used was descriptive/correlational research type within a field research design. Two populations were used, one made up of university students (a population census was used) and the other by companies from bakery, pharmacy and hardware stores, resorting to intentional non-probabilistic sampling. For the collection of the data, structured questionnaires with lickert scale were used as the primary source. An intentional non-probabilistic sampling was carried out. The data were gathered by means of structured questionnaires as primary sources. It is concluded that there are similarities and correspondences between the specific competencies of organizational management resources, structures and organizational processes, as well as in human talent and organizational development, learned and developed by the students of administration and those demanded by the managers in the economic activities addressed, which shows that the School of Administration and Public Accounting of the University of Zulia has a curricular mesh in correspondence with the labor demand, so that the students of the eighth semester are prepared to face situations in the bakery, hardware and pharmaceutical labor market.

**Key words:** Specific competencies; administration; management competences; students.

## **1. Introducción**

La economía venezolana presenta desde el segundo semestre del 2012 una distorsión en cuanto a su funcionamiento, acentuada por la inflación del año 2013 (56,1%) y la depreciación de la tasa de cambio oficial (de 4,30 bolívares por dólar a 6,30 bolívares). Estando Venezuela inmersa en una creciente restricción en la entrega de divisas al sector privado, agravándose desde el 2013, año en el que el sector ferretero reportó escasez de mercancías importadas (Ulate, S/F), situación que aún persiste en 2017-2018.

Esos problemas económicos se han sentido en diferentes actividades importantes en la población venezolana. Al respecto La Verdad (2016,4) reseña

que entre las principales actividades económicas del país que se han visto afectadas se encuentra la construcción. Sobre ello, Abadi (2015) indica que esta actividad representa el 10% del Producto Interno Bruto (PIB) no petrolero de la economía venezolana, y emplea el 8% de los trabajadores del país. Así mismo, Abadi (2015) afirma que el sector de la construcción es un importante motor económico y su decrecimiento debe causar preocupación en la dinámica económica venezolana.

Banca y Negocios (2017,1) asegura: “el sector atraviesa la crisis más aguda de toda la historia del país, “desde el 2006 vienen cayendo sostenidamente, ha habido una caída del 50% del PIB del sector. Es una situación grave, se han perdido más de un millón de empleos, el sector

construcción está paralizado en más de un 90% y sin perspectiva de mejorar”.

Esta perspectiva negativa en el sector construcción conduce también a un desplome del sector ferretero. Toda esta crisis económica por la cual pasa Venezuela se debe principalmente a tres factores: 1) la caída de los precios del petróleo a nivel mundial, 2) los altos niveles de deuda pública y 3) una inflación cada vez mayor. Banca y Negocios (2017) también afirma que, en menor medida, un factor predominante son las políticas gubernamentales aplicadas por el Estado venezolano, no obstante, se espera que la recesión en el sector construcción se extienda hasta el año 2018, a menos que se promulguen reformas económicas y políticas fundamentales. Al respecto, es importante destacar que toda modificación que ocurra en dicho sector incide directamente en el ferretero, por lo que existe una incidencia y dependencia en el comportamiento de ambas actividades económicas.

Otra actividad económica afectada y que incide directamente en la dieta del venezolano es el sector panadero, al respecto, La Verdad (2016,4) reseña: “el sector panadero reportó que el suministro de harina por parte de “Molinos Nacionales Compañía Anónima” (MONACA) está en 70%. Son 500 panaderos que reciben 18 mil sacos al mes, cantidad que es insuficiente. González (2016), vocero del gremio, destacó que esperan la normalización de los despachos de las plantas tras el arribo de barcos con materia prima importada. Con la “Superintendencia Nacional de Gestión Agroalimentarias” (SUNAGRO) se prevé revisar los códigos bloqueados y restringidos. MONACA abastece 70 % de la necesidad del sector. Tiene paralizaciones de producción registradas en 2016 por falta de trigo”.

Sumada a esta crisis económica también se encuentra el sector farmacéutico. Al respecto, el presidente de la Federación Farmacéutica Venezolana (FEFARVEN), Freddy Ceballos (2017), aseguró que la escasez de medicamentos en el país caribeño, para esta fecha, alcanza el 85 %; y destacó la caída en la entrega de divisas como uno de los factores que más afecta a la producción de medicinas.

Ante esta situación, Ortega (2016) afirma que la trayectoria y los beneficios laborales que ofrezca una empresa en Venezuela serán claves para mantener a los mejores profesionales del país en éste. Sin embargo, señaló que son más las empresas buscando altos ejecutivos que los ejecutivos disponibles en el mercado; eso genera una guerra por el talento, que no es más que la disputa entre empresas por obtener a los profesionales más destacados, con buena formación académica y capacidad para desenvolverse en ambientes de cambios, bien sean sociales, culturales y económicos; por lo que las competencias se relacionan con el desempeño de una persona en un cargo según Delgado y Camargo (2012).

Complementariamente, Ducci (1996) considera que existen, por lo menos, tres razones por las cuales el tema de formación basada en competencia laboral es importante para todos. La primera razón enfatiza y focaliza el esfuerzo del desarrollo económico y social sobre la valorización de los recursos humanos y la capacidad humana para construir el desarrollo. Lo cual es fundamental porque este enfoque parece responder mejor que muchos otros a la necesidad de encontrar un punto de convergencia promisorio entre educación y empleo, o sea, entre los esfuerzos educativos y de

formación de la mano de obra por una parte, y el funcionamiento del mercado de trabajo, por la otra.

La segunda razón sería la de mejorar la calidad de desempeño de cada ser humano en el empleo que aspira. No se trata sólo de crear más puestos de trabajo, sino desarrollar la capacidad de cada ser humano porque ésta es determinante para su empleabilidad y para su calidad como empleado. Es sabido que en el enfoque de competencia laboral subyace la premisa de que ante el actual panorama de disociación creciente entre crecimiento económico y creación de empleo, se origina una secuela de desigualdad y exclusión laboral.

La tercera razón se basa en el enfoque de competencias, el cual debe adaptarse a la necesidad de cambio, omnipresente en la sociedad internacional, bajo una multiplicidad de formas. Por lo que, la competencia laboral es dinámica e imprime énfasis y valor a la capacidad humana para innovar, anticipar modificaciones y prepararse a éstas, en vez de convertirse en víctima pasiva, arrasada por transformaciones sin control.

En tal sentido, las universidades juegan un rol protagónico en la formación del ser humano al enseñarles habilidades basadas en la generación, difusión y uso del conocimiento que les permitan responder a las demandas del mercado, así como proyectar y predecir alternativas ante escenarios alternativos o adversos, bajo una dinámica determinada por la capacidad de interacción y consolidación de competencias que fortalezcan la capacidad científica e incrementen la productividad y competitividad de las empresas.

En este marco, la Universidad del Zulia ha venido trabajando en la construcción de un currículo por

competencias por facultades y escuelas en las diferentes disciplinas que la conforman y entre ellas la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (2012) ha hecho un rediseño curricular hacia competencias del licenciado de administración que se ha puesto en práctica desde hace tres años y ha estado en permanente revisión desde la docencia, más no desde la perspectiva de los estudiantes; ello aunado a la crisis económica antes mencionada motivó a comparar la perspectiva de los estudiantes de administración de la Universidad del Zulia y empresarios sobre las competencias específicas gerenciales que demandan los sectores panadero, farmacéutico y ferretero de Maracaibo, respectivamente.

El tipo de Investigación empleada fue descriptiva porque se describen las competencias gerenciales establecidas en el perfil del administrador. El diseño de investigación fue aplicado, contemporáneo y de campo, éste último porque se recopilaron datos en el contexto real de cada una de las poblaciones abordadas, conformadas dos poblaciones, a saber:

*Población 1:* Conformada por 315 estudiantes universitarios inscritos en el 8vo semestre de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ en el primer semestre del año 2016, de acuerdo a la secretaría docente (2016), empleándose un censo poblacional.

*Población 2:* Conformada por empresas en 3 actividades económicas: a) 40 empresas panaderas (Parroquia Cristo de Aranza), b) 20 empresas ferreteras (Parroquia Francisco Eugenio Bustamante) y c) 28 empresas farmacéuticas (Parroquia Olegario Villalobos) (venta de

medicamentos) en el municipio Maracaibo del estado Zulia.

La técnica muestral de la investigación en la segunda población fue no probabilístico intencional, utilizando cuatro (4) criterios: Empresas formales registradas en el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), con infraestructura física, activas en funcionamiento y agrupadas en la zona comercial del municipio con alta densidad poblacional y comercial, quedando conformada por ochenta y ocho (88) empresas en tres (3) actividades económicas como se señaló en el párrafo anterior.

La técnica de recolección de datos consistió en la aplicación de dos cuestionarios estructurados con escala Likert a cada una de las poblaciones. Los datos recolectados fueron tabulados y presentados en gráficos, los cuales son compartidos en apartados posteriores.

Para abordar las competencias específicas fue necesario hacer precisiones teóricas, posterior a ello se atendieron las competencias: administración de recursos organizacionales, administración estructuras y procesos organizacionales, así como administración en talento humano y desarrollo organizacional, conformando la estructura del presente trabajo, que se presenta seguidamente.

## **2. Competencias específicas de administración**

Antes de hacer referencia a las competencias específicas para el área de administración, hay que tener en cuenta la importancia de las competencias, Tobón (2008:47) realiza un análisis amplio y profundo histórico- filosófico-metodológico

sobre la formación por competencias, así como el reto que implica en el ámbito educativo por ser “una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones adversas donde se combinan conocimientos, actitudes y habilidades en las tareas a desempeñar en determinadas situaciones”, destacando que la formación basada en competencias requiere de la exaltación de la inteligencia y la racionalidad, porque es “(...) un saber hacer razonado para hacer frente a la incertidumbre en un mundo cambiante”.

En referencia a las competencias específicas Tobón (2008:73) afirma que son éstas son “propias de una determina profesión. Tienen un alto grado de especialización, así como procesos educativos específicos”. En el caso de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (LUZ), las competencias para el estudiante de administración, se especifican en la malla curricular y se conciben como el conjunto de habilidades/ capacidades adquiridas por los estudiantes en cada unidad curricular, para poder desenvolverse en el mercado laboral, al egresar de la universidad como Licenciado en Administración.

Dicha malla curricular está conformada por tres (3) competencias: generales, básicas y específicas; sin embargo, este trabajo se concentró en las competencias específicas (al querer medir su pertinencia tanto académica como empresarial), entendiendo éstas como: “Los aspectos teóricos, tecnológicos fundamentales de una profesión u ocupación y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales. La carrera de Licenciatura en Administración contribuirá a desarrollar y consolidar en el profesional en formación las siguientes

competencias específicas: Administración de los recursos organizacionales, administración de estructuras y procesos organizacionales, administración del talento humano y desarrollo organizacional (Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, 2012:138)"

Las competencias indicadas tienen vinculación con la postura de Ducci (1996:4) sobre las competencias laborales, pues señala que cada individuo posee:

"(...) un elenco multifacético de competencias para desempeñar satisfactoriamente funciones de empleo, que incluyen conocimientos generales, específicos, y habilidades técnicas como las calificaciones tradicionales, pero contempla además la capacidad para enfrentar y resolver con éxito situaciones inciertas, nuevas e irregulares en la vida laboral".

Ahora bien, con una visión más amplia, Rial (2004:10) concibe las competencias laborales como: "el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio".

En otras palabras, las competencias laborales son las capacidades que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales, usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Cuando se hace referencia a las competencias específicas, para el caso de la carrera de administración, se puede hablar de competencias gerenciales. Whetten y Cameron (2011), Alles (2009), y Robbins y Decenzo (2002) coinciden al

referirse a las competencias gerenciales como habilidad, actitud y conocimiento esenciales para la ejecución de cargos gerenciales, sin embargo, cada autor se inclina por una perspectiva distinta en cuanto a utilidad principal, a saber: Whetten y Cameron (2011) expresan que estas competencias ayudan a la formación de la gerencia y guían al gerente a moldear su propio estilo, sin ser ellas parte de su personalidad. Alles (2009) alega que este tipo de competencias es de utilidad para crear un perfil adecuado, necesario para el crecimiento y desarrollo empresarial más eficiente. Robbins y Decenzo (2002) las conciben como un conjunto de aspectos importantes para definir el desempeño del gerente.

Con esta información se puede deducir de forma integral que las competencias gerenciales son las habilidades que un gerente debe tener para ser capaz de gestionar de forma eficiente las distintas actividades/áreas asignadas, y de ellas se abordaron: la administración de los recursos organizacionales, administración de estructuras y procesos organizacionales, administración del talento humano y desarrollo organizacional, las cuales se explicarán a continuación:

## **2.1. Administración de los recursos organizacionales.**

La administración de los recursos organizacionales según la comisión curricular de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (2012:141): "Es el proceso de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar los recursos técnicos, financieros, materiales y sistemas de información de una organización con el propósito de lograr los objetivos planteados

y generar beneficio a la sociedad, con una actitud crítica, asertiva y ecoeficiente”.

Para Hintze (1999) la administración de los recursos se transforma en resultados que pueden ser descritos como modos de organizar el uso de recursos. Estos recursos humanos y materiales que cuestan dinero e incluyen tecnologías, deben ser empleados de manera que se logren los resultados necesarios con calidad, costo y oportunidad aceptables, es decir, de manera compatible con la supervivencia organizacional. Al respecto, Chiavenato (1999:10) añade: “los recursos son los medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización”.

Concuerdan Hintze (1999) y Chiavenato (2009) que las organizaciones no funcionan solas. Es necesario administrar los recursos como capital financiero, tecnología, maquinaria y equipo, materias primas y conocimientos para lograr propósitos como realizar su misión, alcanzar una visión, servir al mercado, satisfacer a sus grupos de interés como a los clientes, accionistas, empleados y proveedores. La administración permite dar sentido, dirigir y coordinar ese trabajo conjunto y llevar a la organización hacia el logro de sus objetivos. Hablar de recursos hace referencia al trabajo con eficiencia, que en resumidas cuentas es la situación deseada de las organizaciones.

## **2.2. Administración de estructuras y procesos organizacionales**

Según lo establecido por la comisión curricular de la Facultad

de Ciencias Económicas y Sociales (2012:140) esta competencia pretende “planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las estructuras y procesos organizacionales con una actitud crítica, asertiva y ecoeficiente, con el fin de mejorar el impacto social y el desempeño de las organizaciones”. Al respecto, Martínez (2003:71-72) destaca que todas las organizaciones son estructuradas y, por tanto, están conformadas por una “serie de puestos y de unidades relacionadas sistemáticamente entre sí, que representan las propiedades y dimensiones perdurables de una organización. La estructuración de una organización consiste en una conformación e institucionalización de tareas, esferas de actividad y de autoridades”. Se asignan tareas a personas especializadas, se reúnen en grupos de trabajo, buscando una similitud o equivalencia para la conformación de secciones y el desarrollo de procesos organizacionales.

La estructura hace referencia a la organización física de los componentes de una organización mientras que los procesos se relacionan directamente con la gestión de recursos humanos. Al respecto, Zaratiegui (1999) señala que los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Los procesos constituyen para muchas empresas la base de su gestión estratégica para adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y de mercado. Partiendo de las opiniones anteriores, se puede afirmar que la estructura organizacional son las distintas formas de distribuir el trabajo de forma organizada, siguiendo los procesos, que son la base de las gestiones empresariales.



### 2.3. Administración de talento humano y desarrollo organizacional

Esta competencia la concibe la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (2012:138) como: “el proceso de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el talento humano de una organización, con el fin de asegurar su misión desde la contribución del desarrollo integral del ser, mediante conocimientos, técnicas y estrategias del comportamiento humano y del desarrollo organizacional, con una actitud crítica y asertiva”.

Al respecto, Chiavenato (2009:5-6) explica que esta competencia depende de la cultura, la estructura organizacional adoptada, las características del entorno, el tipo de actividad económica, los procesos internos, entre otros. Asimismo, el talento humano puede ser visto como socios de las organizaciones, proveedoras de conocimientos y habilidades que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. Las organizaciones que descubrieron esto tratan al talento humano como socios del negocio y no como simples empleados. En este mismo orden de ideas, Barquero (2005:21) resalta que es la organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen

plenamente sus capacidades y contribuyen al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecuta, su propia realización como seres humanos haciendo uso de programas administrativos y/o sistemas, competencia que se continua.

De esta manera, se puede observar como básicamente las competencias específicas de la Licenciatura en Administración están relacionadas con las competencias que necesita un gerente para desempeñar su labor dentro de una organización, específicamente relacionada con recursos, estructuras, procesos y capital humano; los cuales si son manejados de forma eficiente, llevaran al desarrollo de las organizaciones.

### 3. Competencias gerenciales que demanda el sector panadero, farmacéutico y ferretero

Antes de proceder a la presentación de los hallazgos derivados de la investigación realizada, resulta importante destacar que en los resultados para ambas poblaciones, los indicadores se presentan en tendencias, las cuales se muestran en el cuadro 1 para la población 1; y en el cuadro 2 para la población 2, respectivamente.

**Cuadro 1**  
**Baremo Cualitativo Población 1**

Ponderación Cuantitativa	Escala Cualitativa	Tendencia
5	Sobresalga, es una de mis fortalezas	Positiva
4	Mi nivel es suficiente	
3	Mi nivel es adecuado, pero me gustaría profundizar	Neutral
2	Necesito mejorar	Negativa
1	Mi nivel es insuficiente	

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 2**  
**Baremo Cual-quantitativo Población 2**

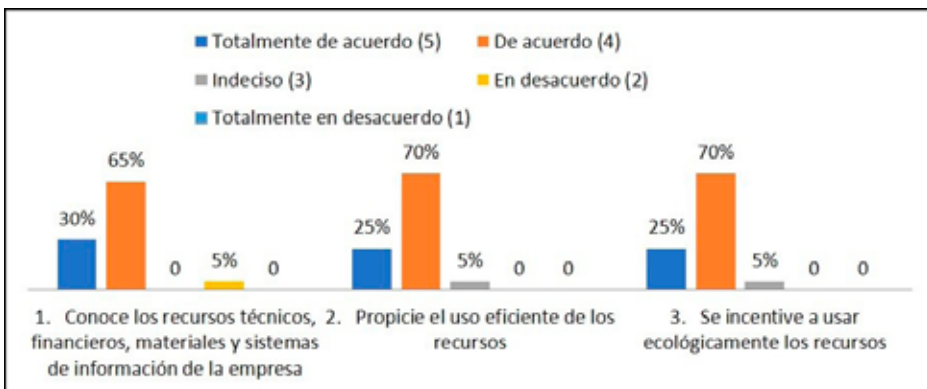
Ponderación Cuantitativa	Escala Cualitativa	Tendencia
5	Totalmente de acuerdo	Positiva
4	De acuerdo	
3	Indeciso	Neutral
2	En Desacuerdo	Negativa
1	Totalmente en Desacuerdo	

Fuente: Elaboración propia.

Al interpretar los resultados obtenidos, en el gráfico 1, sobre la administración de los recursos organizacionales, se muestran los resultados del cuestionario realizado a los gerentes. Al consultar sobre los recursos técnicos, financieros, materiales y sistemas de información de la empresa, se observa que la tendencia que predomina es positiva,

lo cual denota que la experiencia que han tenido los gerentes es que necesitan profesionales que conozcan en líneas generales los recursos que son manejados en la organización, sobre todo en estos últimos años donde la tendencia a cuidar y mejorar los recursos de la organización es alta, tomando en cuenta la escasez y dificultad de obtención de los mismos.

**Gráfico 1**  
**Administración de los recursos organizacionales (Perspectiva Gerencial)**



Fuente: Elaboración propia.

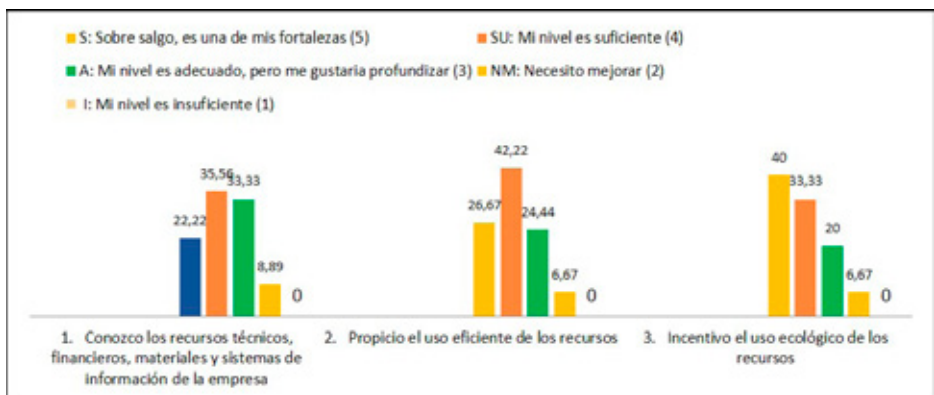
Con respecto al segundo reactivo, la tendencia que predomina es positiva, demostrando que para los gerentes, el licenciado en administración debe saber administrar eficientemente los recursos organizacionales, concordando así con Chiavenato (2009:60) quien resalta que “las organizaciones no funcionan solas ni alcanzan el éxito por azar. Es necesario administrarlas de modo que funcionen debidamente y alcancen sus objetivos de la mejor manera posible”. En este sentido, el uso eficiente de recursos es un elemento fundamental para garantizar el cumplimiento de los objetivos sin elevar los gastos. El gráfico también evidencia que hubo tendencia positiva en cuanto a que el profesional debe saber usar ecológicamente los recursos, aportando también al desarrollo sustentable de las comunidades, tema muy tratado en los últimos años.

Es importante señalar que en Venezuela el uso eficiente de los

recursos es un tema fundamental ya que con la actual situación económico-social que atraviesa el país, se deben manejar los recursos de la manera más eficiente posible; en este sentido, esta competencia se convierte en herramienta clave para el desarrollo de una buena administración.

Sobre este mismo indicador se consultó a los estudiantes y sus respuestas se agruparon en el gráfico 2. Se observa que en los tres (3) reactivos la tendencia predominante es la positiva, es decir, que los estudiantes demostraron tener el conocimiento, además del uso eficiente de los recursos, lo cual corresponde con Hintze (1999:67) en que “las organizaciones son los ámbitos en que los recursos se transforman en resultados, pueden ser descritas como modos de organizar el uso de recursos. Estos recursos -humanos y materiales- que cuestan dinero e incluyen tecnologías”.

**Gráfico 2**  
**Administración de los Recursos Organizacionales**  
**(Perspectiva Estudiantil)**



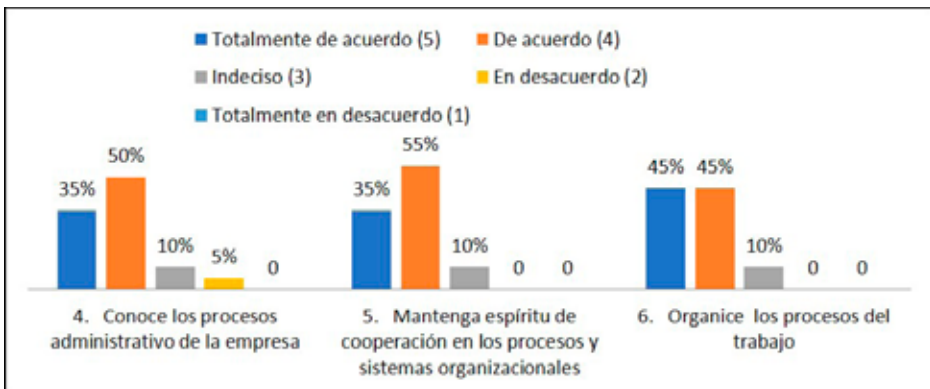
Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar también la importancia que le atribuyeron con la tendencia positiva al uso ecológico de los recursos. En este sentido, el uso ecológico de los recursos es un tema de tendencia actual, debido a que ayuda a la reducción de costos en los procesos, de manera que la empresa puede obtener mayor cantidad de ganancias y mantenerse en el mercado,

además de contribuir a la mejora del medioambiente.

En relación a la Administración de Estructuras y Procesos Organizacionales se muestran los resultados del cuestionario realizado a los gerentes en el gráfico 3, donde se aprecia que la tendencia que predomina es positiva para los tres (3) saberes (cognitivo, procedimental y actitudinal).

**Gráfico 3**  
**Administración de Estructuras y Procesos Organizacionales**  
**(Perspectiva Gerencial)**



Fuente: Elaboración propia.

En estos tres (3) reactivos se demuestra que, según los gerentes, el Licenciado en Administración debe conocer los procesos administrativos, trabajar en la cooperación de los mismo y organizar los procesos de trabajo; concertando con Zaratiegui (1999:82-88), quien destaca que “los procesos constituyen para muchas empresas la base de su gestión estratégica” y para estos gerentes, la administración de estructuras y procesos es un elemento

de importancia para que sea manejado por los Licenciados. Hay que tomar en cuenta que al tener estructuras y procesos bien definidos, se cuenta con una competencia organizacional que garantizará el éxito en el mediano y largo plazo en función de la adaptación a los cambios de entorno y de mercado.

Sobre este mismo indicador se consultó a los estudiantes; y se observa en el gráfico 4 que, aunque predomina la tendencia positiva, la tendencia neutral

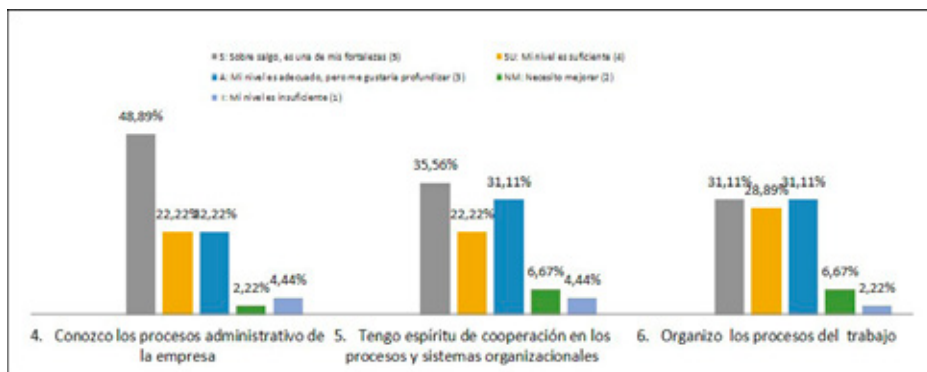
tienen en esta oportunidad una mayor participación en relación a los indicadores antes presentados.

El hecho de que los estudiantes hayan manifestado su deseo de querer profundizar sobre este indicador, indica que el nivel es adecuado, sin embargo, no es suficiente para ellos. Este aspecto, por lo tanto, deberá ser revisado por parte de los docentes y jefes de cátedra para

brindar mayor apoyo al estudiantado en lo referente al manejo de estructuras y procesos organizacionales.

Mejorar el desarrollo de esta competencia podrá otorgar al estudiante la habilidad de poder trabajar con procesos y estructuras cambiantes, lo cual no solo le ayudara a desempeñar óptimamente su profesión en el ámbito nacional e internacional.

**Gráfico 4**  
**Administración de Estructuras y Procesos Organizacionales**  
**(Perspectiva Estudiantil)**



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la tendencia predominante es positiva, ya que los estudiantes demostraron conocer, tener espíritu de cooperación así como organización de los procesos organizacionales, concordando con Mintzberg (2001:5) al indicar que “la estructura organizacional se requiere para dividir el trabajo dentro de una organización, orientándolo al logro de los objetivos”. Igualmente, como en el caso de los gerentes, los estudiantes reconocen la necesidad de contar con

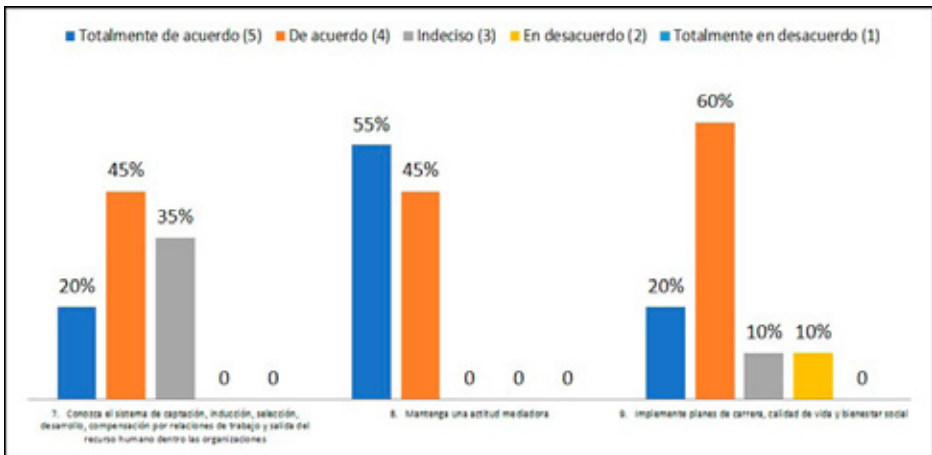
estructuras y procesos bien definidos en función del logro de objetivos. Sin embargo, no se puede dejar de lado que a diferencia del indicador anterior, en este caso las respuestas neutrales encontraron oportunidad, especialmente en el reactivo referido al espíritu de cooperación y la organización. Lo cual hace reflexionar acerca del abordaje de estos elementos en la carrera del Licenciado en Administración, pudiendo reforzarlos a través de cátedras como: procesos organizacionales, la cual habla directamente de estos elementos.

Con todos los eventos que se han desarrollado en el país en este año 2017, es posible que el espíritu de cooperación y organización haya sido reducido, sin embargo, debe mejorarse esta competencia en función de lograr un desenvolvimiento eficaz en las organizaciones ya que mediante la cooperación y el trabajo conjunto se pueden lograr más oportunamente los objetivos.

En el gráfico 5, Administración del Talento Humano, se muestran los resultados del cuestionario realizado a los gerentes. Se observa que la

tendencia que predomina es positiva, demostrando que los gerentes tienen consciencia sobre la necesidad de que el licenciado en administración maneje la administración del talento humano, coincidiendo así con Chiavenato (2009:5-6), pues él explica la importancia de la función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. Por lo cual, mientras el administrador posea conocimiento de esta área de la organización, contará con una competencia específica necesaria para el manejo de las organizaciones.

**Gráfico 5**  
**Administración del Talento Humano**  
**(Perspectiva Gerencial)**



Fuente: Elaboración propia

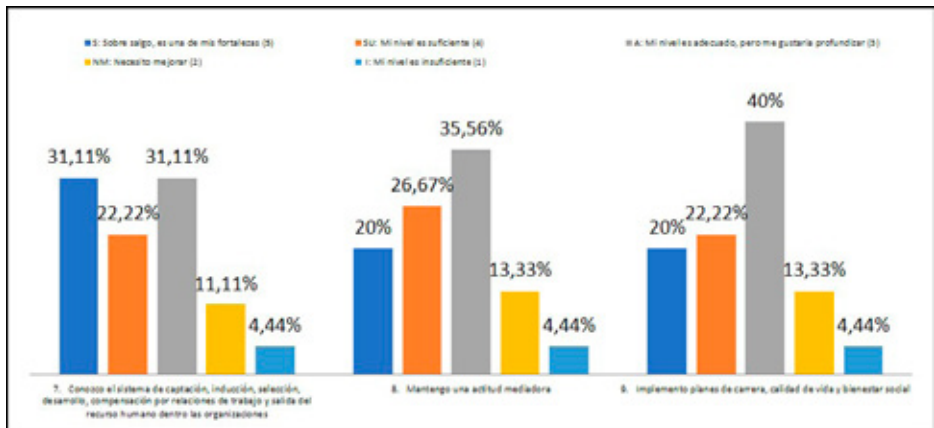
Cabe destacar para el caso de los gerentes, en el caso del conocimiento de los sistemas específicos de la administración del talento humano, que existen especialidades y maestrías específicas para estos tópicos ya que

el Licenciado en Administración solo conoce las nociones generales de dichos procesos.

Vale la pena revisar cada uno de los reactivos de la administración de

talento humano, en el gráfico No. 6, porque relación a reactivos antes descritos. En se obtuvieron resultados diferentes en

**Gráfico 6**  
**Administración del Talento Humano**  
**(Perspectiva Estudiantil)**



Fuente: Elaboración propia

este caso se detectó mayor tendencia hacia la tendencia neutral.

Por ejemplo, al consultar sobre la siguiente afirmación: conozco el sistema de captación, inducción, selección, desarrollo compensación por relaciones de trabajo y salida del recurso humano dentro de las organizaciones se aprecia que la tendencia que predomina es positiva con un 53,33%, seguido de la tendencia neutral 31,11% y, finalmente, la tendencia negativa del 15,55%.

Bajo este mismo indicador: mantengo una actitud mediadora, apreciando la tendencia predominante sigue siendo positiva (46,67%), la tendencia neutral (35,56%), posteriormente la tendencia negativa (17,77%).

Igualmente, sobre el implemento planes de carrera, calidad de vida y bienestar social, se aprecia que la tendencia que predomina es positiva (42,22%), seguida la tendencia neutral (40%), posteriormente la tendencia negativa (17,77%).

Se observa que los estudiantes concuerdan con los gerentes al mostrar que su conocimiento acerca de los procesos de recursos humanos no se encuentra del todo consolidado, aspecto que debe ser superado, pues según Barquero (2005) es importante el buen trato por parte de las organizaciones con los empleados, ya que ello contribuye en su realización como ser humano y, por ende, a la consecución de los objetivos propuestos por la empresa. Debilidades como estas conducen a que

los estudiantes a solicitar al docente la implementación de estrategias que les permita formarse como profesionales completos e idóneos y el desarrollo de una gestión curricular coordinando acciones académicas con y los requerimientos de la sociedad.

Al respecto, Vega y col (2011:121) señalan que: "Ahora bien, incluso si se considera el fomento de la capacidad de absorción empresarial como un objetivo prioritario, las universidades siguen siendo un actor clave. No hay que olvidar que ellas tienen la responsabilidad y el reto de formar profesionales con los conocimientos y competencias requeridas en el mercado laboral. Para cumplir con este propósito es necesario establecer estrategias que les permitan acercarse mucho más al sector productivo, identificar sus necesidades y adecuar los programas y cursos de formación teniendo en cuenta los requerimientos del mercado de trabajo. Ello supone poner un mayor énfasis en la enseñanza, no solo como una misión universitaria en sí misma, sino también como base para articular las relaciones entre la universidad y su entorno socioeconómico".

Para que esa articulación se convierta en la estrategia interinstitucional en el corto plazo e impulsar el tejido productivo endógeno local y regional, la universidad tienen el desafío de mejorar sus relaciones con el sector productivo; así como estimular al sector empresarial a ampliar su cabida a cada uno de los procesos que conforman la investigación científica y entender que es una de las maneras universitarias para innovar, pero sobre todo el compromiso de ambas partes de crear relaciones directas científico-económico.

Lo expuesto anteriormente permite evidenciar que, en términos generales las competencias específicas abordadas son abiertas y complejas, y pueden cambiar de acuerdo a los factores exógenos que exija la actividad económica en su gestión, ampliando los niveles de exigencia en el desempeño de la ocupación gerencial e integrar a la transdisciplinariedad como enfoque y coadyuvar al mejoramiento continuo del administrador.

Luego de llevar a cabo el análisis de las competencias específicas para el caso del Licenciado en Administración, se puede resumir los resultados destacando los valores sombreados en el cuadro resumen, a saber:

En relación con las competencias específicas, se observa alta tendencia positiva para el indicador administración de recursos organizacionales (95%), el cual contrasta con la perspectiva de los estudiantes quienes se expresaron también de forma positiva en un 66,66%. Sin embargo, es importante observar los valores a tomar en cuenta en las tendencias neutrales y negativas, detectando en los estudiantes un nivel adecuado con 25,93%, como el caso de los indicadores administración de estructuras y procesos organizativos que, aunque para ambos (estudiantes y gerentes), presenta una alta tendencia positiva, los gerentes piensan de forma neutral en un 10% mientras que los estudiantes poseen esa misma opinión neutral en un 28,15%.

Con relación a la administración del talento humano, también se presentan altas tendencias positivas en ambos sujetos estudiados, pero los gerentes en un 16,67% muestran una opinión negativa al respecto; contrastando con los estudiantes quienes señalan en un 35,56% su opinión o posición neutral.



**Cuadro 3**  
**Resumen de valores**  
**(Integración de Perspectivas: Gerentes y Estudiantes)**

Tipo de competencias/capacidades	Competencias/capacidades	Tendencia Positiva	Neutral	Tendencia Negativa
<b>Competencias Especificas</b>	Administración de Recursos Organizacionales GERENTES	95%	3,33%	1,67%
	ESTUDIANTES	66,66%	25,93%	7,41%
	Administración de estructuras y procesos organizativos GERENTES	88,33%	10%	1,67%
	ESTUDIANTES	62,96%	28,15%	8,89%
	Administración del talento humano GERENTES	78,33%	5%	16,67%
	ESTUDIANTES	47,40%	35,56%	17,04%

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Conclusiones

Las competencias como enfoque orientador de los procesos educativos deben ser asumidas desde la crítica y la flexibilidad, para poder reajustarlas a los cambios del entorno, pues para las empresas, las competencias administrativas específicas acorde al contexto económico son necesarias para el ingreso a puestos de trabajo cualificados, además de las exigencias de una cualificación legitimada por la adecuación a las finalidades empresariales, la producción, la rentabilidad, la eficacia y la competitividad. Por su parte, para los estudiantes universitarios su formación debe tener total correspondencia con el contexto y requerimientos del mercado

laboral venezolano; en tal sentido, la articulación de la investigación con el sector empresarial permite realizar diagnósticos de las necesidades, demandas y posibilidades regionales, permitiendo a docentes y estudiantes ir adecuando estrategias curriculares a los cambios de la realidad económica nacional.

Las similitudes entre las perspectivas de los estudiantes de administración y los gerentes sobre las competencias específicas gerenciales que demandan los sectores en estudio, demuestran que la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Universidad del Zulia tiene una malla curricular en correspondencia con la perspectiva de los gerentes sobre las

competencias que demandan los sectores abordados, por lo que los estudiantes están preparados para afrontar situaciones en el mercado panadero, ferretero y farmacéutico.

Resulta importante tanto para la universidad como para las empresas no llevar a las competencias a un campo de reduccionismo y tampoco de parcialización, para no confundir categorías generales profesionales a atributos de cada persona y evitar caer en la administración de competencias y no de personas con atributos profesionales, que más allá del cumplimiento de tareas cuentan con las conocimientos, habilidades de aplicación y actitudes para enfrentar y resolver con éxito situaciones inciertas, nuevas e irregulares en la vida laboral venezolana en el campo de la administración.

Basado en esto es necesario destacar elementos de mejora en el desarrollo de las cátedras presentes en la malla curricular, según los estudiantes esto puede llevar a discusiones entre las diferentes cátedras específicas de la carrera para incluir otras de orden general, de manera que los estudiantes se sientan más seguros al momento de obtener su título profesional, lo que determinará el buen desenvolvimiento en el ámbito laboral. Para esto, se recomienda realizar jornadas anuales con los estudiantes, para contrastar las mejoras en la malla curricular, en beneficio de la carrera en función de las necesidades y expectativas en el mercado laboral y de los cambios socioeconómicos.

## 5. Referencias Bibliográficas

Abadi, Anabella (2015), **Todo lo que debe saber sobre la actualidad**

**del Sector Construcción en Venezuela.** Extraído de: <http://prodavinci.com/blogs/breve-radiografia-del-sector-construccion-por-anabella-abadi-m/> Fecha de consulta: 25/09/2017.

Alles, Martha (2009), **Diccionario de preguntas la trilogía tomo III: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas.** Editorial Granica. Argentina.

Banca y Negocios (2016), **CVC: El sector construcción está paralizado en más de un 90% y sin perspectiva de mejorar .** Disponible en: <http://www.bancaynegocios.com/cvc-el-sector-construccion-esta-paralizado-en-mas-de-un-90-y-sin-perspectiva-de-mejorar> Fecha de consulta: 08-10-2017.

Barquero, Alfredo (2005), **La administración de recursos humanos 1era parte. Editorial universidad estatal a distancia.** Costa Rica.

Ceballos, Freddy (2017), **La Federación Farmacéutica Venezolana cifra la escasez de medicinas en un 85 %** Extraído de: [www.efe.com/efe/america/sociedad/la-federacion-farmaceutica-venezolana-cifra-escasez-de-medicinas-en-un-85/20000013-3161928](http://www.efe.com/efe/america/sociedad/la-federacion-farmaceutica-venezolana-cifra-escasez-de-medicinas-en-un-85/20000013-3161928) Fecha de consulta: 29/06/2017.

Chiavenato, Idalberto (1999), **Administración de recursos humanos**, 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato, Idalberto (2009), **Administración de los recursos humanos: El capital humano de**

- las organizaciones.** Mcgraw-Hill/ Interamericana Editores. México.
- Delgado, María y Camargo, Esmerlis (2012), **Las Competencias Gerenciales en Las Organizaciones de Alto Desempeño.** Investigación Bibliográfica y documental. Universidad de la Guajira y Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela.
- Ducci, María Angélica (1996), **El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional, en Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas.** Seminario Internacional, OIT/CINTERFOR/ CONOCER. Guanajuato 23-25 de mayo, pp.15-26. Extraído de: [files.porcompetencias.webnode.es/200000048-c9f69caf4d/DC\\_Ducci\\_El\\_enfoque\\_de\\_competencia\\_laboral\\_000.doc](files.porcompetencias.webnode.es/200000048-c9f69caf4d/DC_Ducci_El_enfoque_de_competencia_laboral_000.doc) Fecha de consulta: 26/03/2018.
- Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (2012), **Rediseño de la carrera licenciatura en administración bajo un perfil por competencias.** Universidad Del Zulia. Venezuela.
- Guzman Paz, Vanessa (2012), **Teoría Curricular.** Red Tercer Milenio. México.
- Ulate, Hugo (S/F). Negocios ferreteros reportan escasez de mercancía importada. Disponible en: <http://www.tytenlinea.com/negocios-ferreteros-reportan-escasez-de-mercancia-importada/>. Fecha de consulta: 26/03/2018.
- Hintze, Jorge (1999), **Administración de estructuras organizativas.** Centro de Desarrollo y asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública TOP. Argentina.
- Martínez, María (2003), **La gestión empresarial, equilibrando objetivos y valores.** Edición 1. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Mintzberg, Henry (2001), **Diseño de organizaciones eficientes.** Editorial el ateneo. Argentina.
- Periódico La Verdad (2016), **Sebin evaluará irregularidades en distribución a panaderías zulianas.** Extraído de [www.laverdad.com/economia/94556-panaderos-en-la-mira-del-sebin.html](http://www.laverdad.com/economia/94556-panaderos-en-la-mira-del-sebin.html) Fecha de consulta: 01/04/2016.
- Rial Sánchez, Antonio (2004), el concepto de competencia: implicaciones socio-profesionales y formativas. Vol. 3. **Diálogos. Educación y formación de personas adultas.** España.
- Ortega, Juan (2016), **Sector empresarial en Venezuela vive una “guerra por el talento”.** Extraído de: <http://juanjoseortega.com/site/sector-empresarial-en-venezuela-vive-una-guerra-por-el-talento/> Fecha de consulta: 26/03/2018.
- Robbins, Stephen P. y Decenzo, David A. (2002), **Fundamentos de administración.** Editorial Pearson Educación. México.
- Secretaría Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (2016), **Informe escrito: Relación de estudiantes inscritos en la escuela de Administración.** Maracaibo, estado Zulia.

Tobón, Sergio (2008), **Formación basada en Competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica**. Ecoe Editores. Colombia.

Vega, Jaider, Manjarrés, Liney, Castro Elena de Fernández, y Ignacio de (2011), Tendencias y desafíos en el marco del Espacio Iberoamericano del Conocimiento. **Revista Iberoamericana de Educación**. N.º 57. Pp. 109-124.

Whetten, David A. y Cameron, Kim S. (2011), **Developing Management Skills**. Pearson Education. USA.

Zaratiegui, José (1999), **La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa**. Economía Industrial. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140164> Fecha de consulta: 26/03/2018.

- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA

---

**R/G** Revista  
Venezolana de  
Gerencia

**AÑO 23, Edición Especial No.1**

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en julio de 2018, por la **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, **Centro de Estudios de la Empresa (CEE)**, **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES)**, **Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela***

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)  
[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)  
[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)