



## Gerencia educativa universitaria y su innovación como competencia transversal

Delkis Parra\*

### Resumen

El artículo pretende determinar la relación de la gerencia educativa universitaria con su innovación como competencia transversal, fundamentada en los enfoques teóricos de Ordóñez (2006), Goleman (2005), Lepeley (2006) y Cortina (1998), entre otros. La metodología utilizada fue descriptiva, correlacional, de campo, con diseño no experimental, con una muestra conformada por 31 gerentes educativos y 142 participantes. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario con 30 ítems, dirigido a docentes y participantes de postgrado de UNEFA, URU y LUZ. El tratamiento estadístico utilizado fue descriptivo con medidas de tendencia central, medidas de dispersión y coeficiente de correlación. Los resultados señalan que la gerencia educativa universitaria está relacionada considerablemente con su innovación como competencia transversal.

**Palabras clave:** Gerencia educativa, innovación, competencias.

### *Educational University Management and its Innovation as a Transversal Competence*

### Abstract

The purpose of this article is to determine the relationship between educational management in the university and innovation as a transversal com-

\* Doctorante en el Programa de Innovaciones Educativas (UNEFA), Mgr. en Gerencia en Sistemas Educativos (UBA), Esp. en Metodología de la Investigación (URU), Prof. Educación Integral, mención Matemática (UPEL). Directora (MPPE). Prof. en las cátedras Seminario de Investigación (UNEFA), Docencia y Ética (URBE). Investigadora adscrita a la Línea de Investigación Gerencia e Innovación Educativa del CIHE-UJGH. E-mail: delkis2@hotmail.com

petence, based on the theoretical approaches of Odoñez (2006), Goleman (2005) Lepeley (2006) and Cortina (1998), among others. The methodology was descriptive, correlational, with a non-experimental, field design, using a sample of 31 educational managers and 142 participants. For data collection, a questionnaire with 30 items addressed to professors and participants in post-graduate studies at UNEFA, URU and LUZ was applied. The statistical treatment was descriptive with central tendency measurement, dispersion measurement and a co-relational coefficient. Results indicate that educational management in the university is considerably related to innovation as a transversal competence.

**Key words:** Educational management, innovation, competences.

## **Introducción**

Las organizaciones buscan nuevas formas de dirigir para competir, atendiendo la calidad de servicio como parte de su proceso productivo. Así, la educación universitaria como agente formador de los profesionales de las empresas tiene el reto de dar una respuesta efectiva, basada en competencias innovadoras y exigencias de rendimiento sobre la inversión en tiempo, dinero y esfuerzo, además del respeto, interés e integridad para crear confiabilidad en el sistema productivo.

No obstante, existe preocupación por las dificultades presentes en el sistema educativo, especialmente en el nivel universitario, el cual parece reflejar deficiencias en los aspectos de índole administrativo, los cuales involucran a la gerencia desde una perspectiva innovadora, especialmente en lo concerniente a su capital intangible, monitoreo de calidad y calidad operativa, pilares fundamentales para darle respuesta a los cambios y transformaciones que amerita el país.

En atención a lo expuesto anteriormente, surge el presente artículo que tiene como propósito determinar la relación de la gerencia educativa universitaria con su innovación como competencia transversal. Dentro de esta perspectiva, el estudio es relevante porque actúa como un escenario para la reflexión acerca de la práctica de la gerencia educativa, considerada de reveladora preeminencia porque en la labor realizada por el gerente educativo universitario, se fundamenta gran parte del nivel de la calidad y eficiencia del proceso educativo, al manejar su capital intangible en lo intelectual, emocional y relacional. Mediante esto, se lograría tomar decisiones más efectivas ante problemas de gran envergadura como el bajo rendimiento y la deserción de alumnos.

Además, se versa sobre la innovación como competencia transversal a través de todo el proceso de producción educativa en relación con la calidad operativa transformadora ejecutada por el gerente universitario referente a sus competencias gerenciales, cognitivas, investigativas e innovadoras. Igualmente, se centra en el monitoreo de calidad para una sociedad sostenible de este tipo de gerente, en atención a su compromiso gerencial, integración, ética innovadora, proactividad y disposición al cambio. Por consiguiente, se espera tener una visión de dicho contexto real para establecer qué tanto se relacionan y poder contribuir a la optimización del proceso educativo.

Al considerar la perspectiva científica, este estudio tiene importancia porque se basa en el método científico y estadísticas descriptivas que aportan resultados y conclusiones proyectables a radios mayores y de valor para otras investigaciones. Asimismo, es relevante desde el punto de vista metodológico, ya que brinda el instrumento “Gerencia educativa e innovación” con alta validez y confiabilidad.

En este contexto, se presenta una conexión lineal en la estructura: fundamentación teórica, enfocando la gerencia educativa y la innovación como competencia transversal, matiz metodológico, resultados de la investigación, discusión de los resultados y conclusiones.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Gerencia educativa**

El marco teórico que fundamenta el presente estudio refiere a la gerencia como método que dirige la organización al establecer metas y definir estrategias, lo cual ayuda a interpretar el contexto y a controlar la efectividad de la institución. Es por ello que los enfoques modernos la relacionan con sistema, como medio de describir la organización total y la consideran como un proceso con tendencia a la ejecución de funciones específicas.

Según David (2004, p. 3), también es considerada como “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. A la vez, se sustenta en los postulados de Deming (1993) y Lepeley (2006), en sus principios de calidad y la integración de los mismos al sector educativo, respectivamente.

A partir de los mencionados principios, Lepeley (2006, p.10) argumenta la implementación de un modelo de gestión de calidad orientado a la organización en una dirección que comienza por: a) Diseñar un camino hacia la calidad. b) Garantizar el apoyo de la alta gerencia en el programa institucional de calidad. c) Informar a las personas que trabajan en la organización sobre los nuevos principios que sustentan la calidad y capacitarlos en el uso de técnicas para mejorar calidad. d) Formación de equipos de especialistas en gestión de calidad que dirijan y faciliten la implementación del proceso. e) Difundir la gestión de calidad en todos los niveles de la organización. f) Focalizar la misión y los objetivos en conocer a los clientes y sus necesidades. g) Desarrollar una cultura organizacional orientada en el cliente. h) Promover creatividad, innovación y experimentación con procesos dirigidos a aumentar calidad. i) Reconocer y recompensar los logros de calidad. j) Evaluar permanentemente con el propósito de mejorar en forma continua.

En el modelo de gestión propuesto por Lepeley (2006), se vincula e integra la dimensión analizada en esta investigación como es la gestión del capital intangible del gerente educativo, en el sentido de aprovechar y potenciar las capacidades en lo intelectual, emocional y relacional, al analizar y valorar continuamente su crecimiento personal y organizacional.

Desde la mirada de la autora, una gerencia educativa de excelencia dimensionada en el abordaje del capital intangible se logra con un enfoque innovador capaz de asumir el aprovechamiento y reactivación de las habilidades y destrezas en los diversos aspectos cognitivos, emotivos e interpersonales, lo cual requiere una renovación total de la mentalidad de los gerentes y sus subalternos, con la participación activa de todo el personal, orientada hacia los principales procesos de gestión y decisión, las técnicas y metodología aplicada; además de un clima entendido como el conjunto de percepciones que las personas tienen sobre relaciones, políticas de personal, ambiente y otros.

En este ámbito, es de tener presente lo propuesto por Ordóñez (2006), quien refiere el conocimiento organizativo como recurso; asimismo a Goleman (2005), con su inteligencia emocional. Según los argumentos de dichos autores, la gerencia garantiza calidad y apoyo, capacita en uso de técnicas, forma equipos de gestión, evalúa mejoras continuas, focaliza necesidades, desarrolla cultura organizacional, promueve innovación, reconoce logros, entre otros.

En síntesis, el enfoque requerido por el gerente educativo es todo un sistema estratégico que ofrece en forma competitiva bienes y servicios, capaces de satisfacer los requerimientos de los consumidores, en la búsqueda de garantizar a largo plazo la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad de la organización y/o proceso educativo que dirige, optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicio; lo cual vincula a la gerencia educativa con el proceso de dirigir las acciones involucradas con el manejo del capital intangible, emotivo conductual y en lo intra e inter social para la consecución de los fines educativos.

## **1.2. Innovación como competencia transversal**

El gerente en su contexto educativo debe estar impregnado de competencias para ejercer eficientemente su trabajo. Ante tal consideración, la Hay Group (2004) las expresa como motivos, rasgos de características, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta; que se puedan medir de un modo fiable, para demostrar las cualidades particulares que distingan a un trabajador eficiente de uno deficiente.

En este marco de acción, al vincular la competencia a la transversalidad, se concibe su integración como aquellos conocimientos, destrezas y habilidades de orden genérico, comunes a la mayoría de las profesiones relacionadas con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos y también valores.

Así, las competencias transversales son entendidas como un conjunto de habilidades de profundo alcance que impactan a distintas clases de tareas y se desarrollan en situaciones diferentes, por lo que son ampliamente generalizables y transferibles, dando como producto una ejecución profesional eficaz. Dicho significado es visto como una plataforma en la cual se basan las competencias principales y sin ser específicas de una profesión o puesto son necesarias para desempeñarse de manera competente, al mismo tiempo que permiten una perenne adaptación al contexto laboral.

Este modelo afianza la posición sobre las competencias que deben poseer los gerentes educativos universitarios, en virtud de desarrollar adecuadamente la función gerencial. En este contexto, es necesario considerar la innovación como plataforma, la cual según Martínez y Prendes (2004) es la introducción de una técni-

ca, producto o proceso de producción o servicios nuevos. Al respecto, Blake y Mounton, citado por Stoner, Freeman y Gilbert (2003), destacan que el descubrimiento y la innovación son el centro mismo de los cambios, lo cual es fundamental para llegar al éxito en la organización.

Para el estudio, la innovación se traduce en la inventiva y creatividad humana, a través de la introducción de elementos novedosos, aplicados al proceso productivo del contexto docente, relacionado con el paradigma de pensamiento estratégico y prospectivo que involucra la tecnología como un factor generador, capaz de cambiar deliberadamente la competitividad individual y organizacional, mediante la incorporación de nuevos estilos gerenciales en el mercado, que tengan cierta permanencia con flexibilidad tanto en el liderazgo, como en el pensamiento y la acción, con la intención de producir bienes y servicios con excelente calidad sostenible y sustentable.

En este orden de ideas, el fomento de la innovación dentro de la organización educativa es esencial como competencia transversal, tanto en la calidad operativa de las competencias del gerente como en el monitoreo en la empresa para tomar decisiones acertadas y tener la capacidad de ofrecer servicios educativos de alta calidad, teniendo como norte darle respuesta a la sociedad, a través de la formación profesional que coadyuve su transformación y construcción.

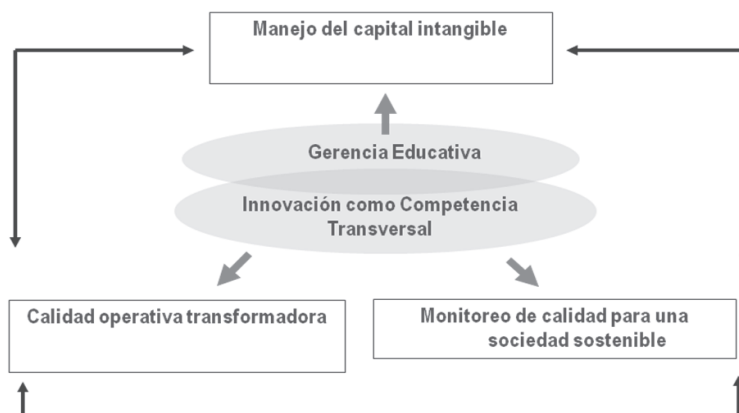
Concluyendo, la innovación como competencia transversal es concebida para el estudio como la inserción de unidades y mecanismos nuevos y perennes aplicados al proceso productivo, a través de un conjunto de habilidades y capacidades de profundo alcance que impactan las distintas clases de tareas y se desarrollan en situaciones diferentes, por lo cual son ampliamente generalizables y transferibles, dando como producto una ejecución profesional eficaz. De igual manera, deben influir más que en los capitales tangibles, en los intangibles a través de la calidad operativa transformadora y del monitoreo para una sociedad sostenible.

En la educación superior, es el proceso de introducción y construcción de elementos abordados en la praxis del servicio educacional de trascendente trayectoria, generalizable y transferible, capaz de mantenerse en el tiempo e incidir en la calidad operativa transformadora ejecutada por el gerente universitario; referente a sus capacidades tanto cognitivas como actitudinales y procedimentales, vinculadas a sus rasgos gerenciales, investiga-

tivos, innovadores y al control versado en el seguimiento de calidad direccionado hacia una sociedad con futuro, al asumir posturas gerenciales comprometidas, en busca de la combinación y unificación de su personal o discípulos, de la disposición al cambio, ética innovadora y proactividad, dando como producto una ejecución profesional de excelencia.

Seguidamente, se presenta de manera graficada la vinculación de las variables: gerencia educativa y su innovación como competencia transversal, las cuales fueron objeto de abordaje en este artículo, conjuntamente con su relación. Además, se ilustra cómo se articula la gerencia educativa, vista como proceso en conexión con el manejo de capital intangible, con el fomento de la innovación como competencia transversal al abordar la calidad operativa y el monitoreo de calidad para una sociedad sostenible del gerente universitario.

**Gráfico 1**  
**Gerencia educativa y su innovación como competencia transversal**



Fuente: Parra (2007).

## 2. Matiz metodológico

En atención a la metodología empleada, la investigación se enmarcó un estudio descriptivo, con un diseño no experimental, transaccional, correlacional, de campo.

La población estuvo constituida por 254 sujetos pertenecientes a los Programas de Postgrado de Innovación Educativa, Planificación Educativa y Gerencia Educativa de instituciones de

educación superior de la ciudad de Maracaibo, como son: la Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (UNEFA), Universidad del Zulia (LUZ) y Universidad Rafael Urdaneta (URU), respectivamente; conformada por 34 gerentes educativos, integrada por los docentes adscritos a las Coordinaciones de Postgrado con su respectivo coordinador y 220 participantes. De ésta, se seleccionó una muestra de 31 gerentes educativos, 142 participantes, utilizando un muestreo probabilístico con criterios de pertenencia.

Para la recolección de datos, la técnica utilizada fue la encuesta mediante la aplicación del cuestionario diseñado por la investigadora, GEDUINNOVA (2007), con 30 ítems, dirigido al personal docente y a participantes adscritos a los postgrados de UNEFA, URU y LUZ, aplicado con las misma estructuración y tono, el cual obtuvo una confiabilidad de  $r_{tt} = 0,98$ , al emplear el coeficiente de Cronbach.

Para la presentación y análisis de los resultados, el tratamiento estadístico utilizado fue descriptivo con medidas de tendencia central como la media y la frecuencia, medidas de dispersión y coeficiente de correlación, a través del programa estadístico computarizado SPSS versión 10.0.

Asimismo, se obtuvo la media aritmética del puntaje mediante la estadística descriptiva de dicho paquete estadístico, la cual proporcionó resultados que posteriormente se analizaron valorando las variables del estudio, a través de baremos correspondientes a cada una de éstas, elaborados por la autora.

### **3. Resultados de la investigación**

En esta sección se describen los hallazgos más relevantes del estudio y resumen de los datos recolectados, presentados a través de su análisis estadístico que permitieron medir las variables para determinar la relación entre la gerencia educativa universitaria y su innovación como competencia transversal. En el mismo se analizan y discuten los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información, los cuales son expuestos siguiendo para ello el orden de presentación de las variables.

Primeramente, se observa en la Tabla 1 que la variable “gerencia educativa”, se ubicó en la categoría deficiente, rango III, obteniendo valores en las respuestas ubicadas entre 9 y 32, con media 17.94 y desviación 5.45.



**Tabla 1**  
**Resumen Variable Gerencia Educativa**

Estadístico descriptivo	Valores
N	173
Mínimo	9
Máximo	32
Media	17.94
Desviación estándar	5.45
Suma	3103

Fuente: Parra (2007).

**Tabla 2**  
**Resumen Variable Innovación como competencia transversal**

Estadístico descriptivo	Valores
N	173
Mínimo	21
Máximo	84
Media	48.42
Desviación estándar	15.96
Suma	8377

Fuente: Parra (2007).

**Tabla 3**  
**Prueba de correlación entre gerencia educativa e innovación como competencia transversal**

	Gerencia Educativa
Innovación como competencia transversal	0.69
Sig.	0.039
N	173

Fuente: Parra (2007).

En cuanto a la variable “innovación como competencia transversal”, se ubicó en la categoría deficiente, rango III, obteniendo valores entre 21 y 84 con media 48.42 y desviación 15.96, indicando variabilidad en las respuestas dadas por profesores y participantes (Obsérvese Tabla 2).

Para dar respuesta al objetivo de la investigación, dirigido a establecer la relación existente entre la gerencia educativa universitaria y su innovación como competencia transversal, se realizó la prueba de correlación de Spearman Brown, arrojando un coeficiente de 0.69, indicando una correlación positiva considerable entre las variables y una significación equivalente a 0,039, denotándola significativa, según la tabla de interpretación de Hernández (2005) (Obsérvese Tabla 3).

Seguidamente, se presenta la Tabla 4 con el resumen de los resultados de las variables “gerencia educativa” e “innovación como competencia transversal”, vinculadas con los baremos establecidos para su categorización, los cuales incluyen además de las categorías, el rango y el puntaje correspondiente.

**Tabla 4**  
**Resumen de los resultados del estudio**

<b>VARIABLE</b>	<b>Categoría</b>	<b>Rango</b>	<b>Puntaje</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>C O R R E L A C I Ó N</b>
	Gerencia educativa universitaria	Muy Deficiente	IV		
	Deficiente	III	15,75-22,49		
	Suficiente	II	22,50-29,24		
	Excelente	I	29,25-36,00		
<b>VARIABLE</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>RANGO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>RESULTADO</b>	r = 0.69 Sig. 0.039
Innovación como competencia transversal	Muy Deficiente	IV	21,00-36,75		
	Deficiente	III	36,76-52,50		
	Suficiente	II	52,51-68,25		
	Excelente	I	68,26-84,00		
				Media 48.42	

Fuente: Parra (2007).

#### 4. Discusión de los resultados

Realizado el análisis descriptivo de los datos, a continuación se presenta la discusión de los mismos contrastados con las bases teóricas que sustentan la investigación.

Inicialmente, es de considerar que la gerencia educativa universitaria al constatar una categorización deficiente coincide con los resultados de Carrero (2002), aunque se encuentran ubicados en un rango más satisfactorio los del nivel educativo universitario que los representados por la Educación Media, Diversificada y Profesional.

Ante ello, la gerencia educativa involucra la participación activa de todo el personal, orientada hacia los principales procesos de gestión y decisión, las técnicas y metodología aplicada, el clima entendido como el conjunto de percepciones que las personas tienen sobre relaciones, políticas de personal, ambiente y otros. En este sentido, se requiere una renovación total de la mentalidad de los gerentes y sus subalternos, que maneje el capital intangible

asumiendo el aprovechamiento y potenciación de capacidades en lo intelectual, emocional y relacional para la consecución de los fines educativos.

Por otra parte, la innovación como competencia transversal se categorizó como deficiente. Esto tiene que ver con lo referido por Sánchez, Martínez y Marrero (2004), quienes concluyen que la adopción de un modelo ecléctico, en el cual se mezclen los elementos fundamentales de las tres corrientes de estudio de las competencias, incluyendo, sobre todo, los aspectos que significan ventajas, resultaría más recomendable al facilitar la implementación práctica del enfoque de competencias, donde se produzca la integración de la estrategia empresarial y los objetivos individuales en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones.

Estos resultados también contradicen los postulados de Carvajal (2006), quien señala que la innovación en la universidad pública venezolana requiere de la iniciativa e imaginación de sus colaboradores; es decir su movilización colectiva. Esta participación debe concebirse y situarse como una función de trabajo para el futuro, a fin de evitar peligros y maximizar las oportunidades. De igual modo, es imprescindible contar con un personal docente competente para contribuir en la formación básica profesional de calidad académica y científica, con el fin de egresar profesionales innovadores.

Por último, se estableció estadísticamente la relación entre la gerencia educativa universitaria y su innovación como competencia transversal, dando como resultado una relación considerable entre las variables, lo cual denota que a medida que la gerencia educativa contenga fluctuaciones positivas, la innovación como competencia transversal también las presentará.

Esto contradice el modelo de gestión propuesto por Lepeley (2006), el cual involucra de manera tácita la innovación como competencia transversal y, que además, se vincula con los principios señalados por Deming (1993) e integra las dimensiones tratadas en esta investigación como es el manejo del capital intangible del gerente educativo aprovechando y potenciando las capacidades en lo intelectual, emocional y relacional. También, argumenta confeccionar una calidad operativa transformadora en sus competencias gerenciales, cognitivas e investigativas innovadoras; y el monitoreo de calidad para una sociedad sostenible, en la cual se vislumbre el compromiso del mismo, integración, ética de

la innovación, proactividad y disposición al cambio social. Esto ejecutado durante todo el proceso en forma innovadora, en el sentido de flexibilizarlo, permitiendo una evaluación permanente a través del feedback.

## **Conclusiones**

A partir de los resultados obtenidos del estudio referido a la relación de la gerencia educativa universitaria con la innovación como competencia transversal, se evidenció: a) la gerencia educativa universitaria fue categorizada deficiente, donde los participantes siempre consideran el activo financiero como un valor constituyente de la universidad; b) la innovación como competencia transversal se categorizó como deficiente, constatando que en la universidad pocas veces se produce impacto sobre los docentes para que sigan sus líneas de acción, se valoran los esfuerzos personales por alcanzar sus objetivos, se consideran acciones para darle respuesta a las necesidades locales, se ofrecen líneas dirigidas al desarrollo y transformación de la comunidad marabina.

Además, se percibió: c) la relación entre la gerencia educativa universitaria y su innovación como competencia transversal es considerable, lo cual revela una relación directamente proporcional; es decir, a medida que la gerencia educativa tienda a ser excelente o pésima la innovación como competencia transversal lo será, respectivamente.

El enfoque requerido del gerente educativo es todo un sistema estratégico que ofrece en forma competitiva bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los consumidores, en la búsqueda de garantizar a largo plazo la excelencia y sostenimiento de la organización y/o proceso educativo que dirige, optimizando su competitividad al darle respuesta y satisfacer la demanda de la sociedad. Así, se considera la gerencia educativa como el proceso de dirigir las acciones que involucran el manejo del capital intangible en lo intelectual, emocional y relacional para la consecución de los fines educativos.

La innovación como competencia transversal, se asume como el proceso de construcción de elementos nuevos y perdurables aplicadas al proceso productivo, de servicio en el campo educativo a través de un conjunto de habilidades y capacidades de profundo alcance que impactan la calidad operativa transforma-

dora ejecutada por el gerente universitario referente a sus competencias gerenciales, cognitivas e investigativas innovadoras y el monitoreo de calidad para una sociedad sostenible del gerente universitario, en atención a su compromiso gerencial, integración, ética innovadora, proactividad y disposición al cambio; generalizables y transferibles, dando como producto una ejecución profesional de calidad.

En atención a la situación evidenciada con respecto a la gerencia educativa universitaria, su innovación como competencia transversal y su respectiva relación, se recomienda a la gerencia universitaria que:

- a) Aplique y participe en las actividades de suma de activos intangibles, entre éstos el capital intelectual, configurando el valor de mercado de la universidad y no sólo el financiero.
- b) Facilitar la actitud empática posibilitando el desarrollo personal.
- c) Demostrar habilidad en el análisis de alternativas de solución hacia una sociedad sostenible considerando lo estratégico bajo la complejidad social.
- d) Considerar acciones dirigidas a darle respuesta a las necesidades locales.
- e) Propiciar estrategias y mecanismos que fomenten el monitoreo de calidad para una sociedad sostenible.
- f) Precisar una visión mejorada del uso ambiental, con una gerencia estratégica, holística y prospectiva, con actuaciones dinámicas.

Finalmente, es de considerar que la excelencia no requiere de la mirada de la gerencia educativa universitaria a la innovación como competencia transversal, sino que miren en la misma dirección. En virtud de que la respuesta postmoderna a la innovación, se centra en la trascendencia del hacer y el construir más allá de lo que se ve, con una percepción inter y multidisciplinaria con el abordaje de lo intelectual, técnico, conductual, investigativo, emocional y ético para una sociedad sostenible.

## **Referencias bibliográficas**

- CARRERO, L. (2002). **Calidad de Gestión del Gerente Educativo y Desempeño Laboral Docente**. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.
- CARVAJAL, B. (2006). **Universidad y Prospectiva. Futuribles para la universidad pública venezolana al inicio del siglo XXI**. Ponencia presentada en las VI Jornadas de Investigación del DAC-UCLA, 26 al 28 de Abril. Barquisimeto.
- DAVID, F. (2004). **La gerencia estratégica**. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- DEMING, E. (1993). **Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis**. España: Editorial Díaz Dos Santos.
- GOLEMAN, D. (2005). **Inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual**. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.
- HAY GROUP (2004). **Las competencias: clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Madrid: Deusto**.
- HERNÁNDEZ, J. (2005). **Estadística Básica con SPSS Versión 10, 11 y 12. Teoría y Práctica**. Mimeo. Maracaibo: URU.
- LEPELEY, M. (2006). **Gestión y Calidad en Educación. Un Modelo de Evaluación. Santiago: Mc Graw Hill Interamericana**.
- ORDÓÑEZ, P. (2006). **Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones**. [En línea] [http://www.injef.com/revista/empresas/pop\\_991217.htm](http://www.injef.com/revista/empresas/pop_991217.htm). [Fecha de consulta] 26 de noviembre de 2006.
- SÁNCHEZ, A.; MARTÍNEZ, C. y MARRERO, C. (2004). Necesidad del estudio de las competencias laborales. Una mirada a sus orígenes. En: **Revista Cubana de Educación Superior**, No. 2/2004.
- STONER, J.; FREEMAN, E. y GILBERT, D. (2003). **Administración**. México: Prentice Hall Hispanoamericana.