



Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo Costa Oriental del Lago



 **mpacto** *Científico*

Universidad del Zulia

Diciembre 2017  
Vol. 12 N° 2

ppi 201502ZU4641  
Esta publicación científica en formato digital  
es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 200602ZU2811 / ISSN:1836-5042

## **Competencia de los gerentes educativos y cultura organizacional en las instituciones educativas escolares públicas del municipio cabimas**

**\* María Guillen \*\* Nelitza Salgado \*\*\* Omar González y  
\*\*\*\* Arislí Koch**

*\* Universidad Experimental Rafael María Baralt. (UNERMB).  
guillmar47@hotmail.com*

*\*\* Instituto Universitario de tecnología de Cabimas. (IUT-Cabimas).  
njsalgado.iutc@hotmail.com*

*\*\*\* Universidad del Zulia, (Núcleo LUZ- COL).  
omargonzalez69@gmail.com*

*\*\*\*\* Escuela técnica Industrial de Cabimas "Juan I Valbuena".  
arikoch@hotmail.com*

### **Resumen**

La investigación tuvo como objetivo central analizar las competencias de los gerentes educativos para el fortalecimiento de la cultura organizacional en las instituciones escolares públicas del municipio Cabimas, para lograrlo se revisaron algunas teorías de los autores, tales como: Garvin (2008), Kofman, Husband y Dennis Parkes (2008), García (2001), Levy y Leboyer (2012), Tobón (2014), entre otros. La metodología fue de tipo descriptiva, documental, esta permitió interpretar la diversidad de escenarios que se presentan dentro de las organizaciones escolares, analizando el comportamiento del personal directivo, utilizando como recurso principal diferentes tipos de documentos bibliográficos para la sustentación del tema en estudio. En este sentido, se analizaron diversas fuentes de consultas alusivas al tema de las competencias gerenciales y la cultura organizacional. Se concluye, del análisis realizado, el papel de la educación es crucial en la determinación del potencial de un país, es decir, es vista como clave para superación del atraso. Por ello, la escuela en estos tiempos necesita gerentes tanto sinérgicos como activos, con capacidad de cumplir los roles encomendados, así como de asumir la responsabilidad de guiar y preparar al personal bajo su dirección; para afrontar los cambios y las transformaciones de la tecnología, la teoría de la información

y avances del siglo XXI, condicionando para ellos, una cultura organizacional basada en buenas costumbres, valores éticos, rutinas y creencias los cuales permitan alcanzar los objetivos de una organización con éxito.

**Palabras clave:** Competencias; cultura organizacional; gerentes educativos; instituciones educativas escolares públicas

## *Competence of educational managers and organizational culture in the public school educational institutions of the cabimas municipality*

### **Abstract**

The research aims to analyze the competencies of educational managers in the strengthening of organizational culture in institutions The public schools of Cabimas municipality To achieve this review some theories of the authors, Garvin (2008) Kofman, Husband and Dennis Parkes (2008 ), García (2001), Levy and Leboyer (2012) Tobón (2014), among others. The methodology of the descriptive, documentary type, since they allow to interpret the diversity of scenarios that are presented in the interior of the school organizations analyzing the behavior of the personal director as the main resource the different types of bibliographic documents for the sustentation of the subject under study Se Analyzed diverse sources of consultations alluding to the subject of managerial competences and organizational culture. It concludes that the role of education is crucial in determining the potential of a country, that is, it is seen as a key to overcoming the backwardness. It is for this reason that the school in these times needs synergistic and active managers who feel in the capacity to fulfill and assume the responsibility of guiding and preparing a staff to face the changes and the transformations of the technology, the information theory Y The 21st century advances, conditioning for them, an organized culture based on good customs, ethical values, routines and beliefs that allow to achieve the objectives of a successful organization.

**Keywords:** Competences educational managers; organizational culture public school educational institutions

### **Introducción**

Las organizaciones son instituciones sociales cuyos recursos y responsabilidades se encuentran ampliamente distribuidos en toda su estructura; por ello rara vez es suficiente la acción unilateral. Por tanto, es recomendable, que las organizaciones

construyan en su seno, el capital humano necesario en todas las áreas y especialidades, para su desarrollo y crecimiento. En concordancia, se deben satisfacer las necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales de quienes las integran. Esa es la postura de Barrett (2001), quien explica que “Esto se logra ayudándolos a encontrar su realización personal en las organizaciones”.

En tal sentido, las personas se pueden sentir motivadas con un trabajo que dé un profundo sentido a su vida; cuando pueden ver que sus esfuerzos están dejando una huella positiva a través del servicio que prestan a otras personas y a la sociedad en general, aunado a esto; se les considera para la toma de decisiones y además se le refuerza mejorándoles el nivel laboral.

De tal manera, las personas puedan conectarse con unos niveles más altos que conduzcan hacia la productividad y creatividad en la organización. Las culturas que operan de esta manera, adquieren un gran compromiso y sus integrantes actúan de acuerdo al conjunto de valores compartidos, creando una cultura de confianza (Velazco, 2011). Por lo cual, no es desconocida la realidad de las instituciones educativas, en cuanto a la precaria infraestructura, carencias de todo tipo de recursos y la gran debilidad del capital humano que en ellas laboran.

De lo expuesto, una forma de proponer un directivo o gerente educativo ideal, para fortalecer la cultura organizacional, éste debe poseer las competencias necesarias, es decir, habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, valores así como actitudes en relación al desempeño gerencial que requiere una persona formada de manera integral, con un desempeño global en todos los ámbitos, que conozca, maneje, aplique y ponga en práctica estrategias de avanzada, permitiéndole tener seguidores, no empleados, colaboradores, ni subalternos. Por lo que coexiste una carencia de valores compartidos hacia el bien común, donde prevalecen los valores individuales.

Todo esto, demuestra muchas debilidades en el desempeño de la gestión de los directivos de estas instituciones, que quizá cotidianamente, nadie se puede imaginar, los inconvenientes e injusticias que se presentan a diario, donde muchos docentes soportan estas situaciones por las necesidades económicas que poseen o quizás porque están acostumbrados a ese tipo de tratamiento.

## **Gerencia: definición y generalidades**

Un tema de interés principal en la conducción de las empresas e instituciones educativas, corresponde a la gerencia, es una condición *Sinecuanon*, que toda persona que se proponga dirigir o asumir las riendas de una organización posea conocimiento al respecto y el valor de ser responsable en su tarea para la dirigir la misma.

Peter Drucker (2002), Gurú de la gerencia del siglo XX y XXI expresaba, la misma debe basarse en decisiones básicas que necesitan cada vez más tiempo para dar fruto. Como nadie puede pronosticar el futuro, los gerentes de hoy deben desarrollar sus

habilidades, destrezas y conocimientos para que en conjunto con sus colaboradores alcancen objetivos determinados para un momento dado.

Es importante resaltar, en el campo de la gerencia, ha sido uno de los principales pensadores sobre la práctica y el estudio de la misma, siendo uno de los que más han realizado aportes para propiciar la gerencia moderna. Al respecto, conviene citar de este mismo autor, lo siguiente: en mucho tiempo, no ha habido tantas nuevas técnicas gerenciales importantes como las que hoy existen, la reducción empresarial, la gestión de calidad total, el análisis del valor económico, la referenciación (benchmarking), la reestructuración (reengineering).

## **Tipos de gerencia**

Drucker (2002) expresa que existen cuatro tipos de gerencia, entre ellas están:

- Gerencia patrimonial: es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.
- Gerencia Política: Es menos común, al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.
- Gerencia por objetivos: se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

## **Funciones gerenciales**

A partir de la gerencia, resulta pertinente resaltar sus funciones básicas, que nace con el proceso que debe cumplir un gerente. En sus primeros inicios: Prever, organizar, comandar, coordinar y controlar eran las funciones básicas propuestas por Fayol. Dentro de esta misma línea los autores clásicos y neoclásicos, adoptan el proceso administrativo como núcleo en su teoría con sus cuatro elementos: Planificar, organizar, dirigir y controlar. Entre tantos otros autores plantean, el proceso administrativo está constituido por siete (7) funciones, entre ellas se destacan: investigación, planificación, coordinación, control, previsión, organización y comando. Por otra parte, Koontz y Donnell (2011) identifican cinco (5) funciones: planificación, designación del personal, control, organización y dirección. Así mismo, Miner (2009) presenta cinco (5) funciones: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Presentada la opinión de los investigadores, la administración es la actividad esencial para el buen funcionamiento de una institución, si el gerente o en este caso el personal directivo no cumplen debida y adecuadamente con su desempeño, probablemente conlleve al fracaso de la organización porque sería difícil el alcance de los objetivos propuestos.

Ahora bien, la planificación es el proceso de establecer objetivos con el fin de alcanzar determinados resultados e identificar las acciones necesarias para alcanzarlos. Así mismo, la organización es el proceso de dividir el trabajo a realizar y coordinar el logro de resultados que tienen un propósito común. Continuando con la dirección, también designada como mando, es el proceso de conducir y coordinar los esfuerzos laborales de las personas en la organización, ayudándolos a desarrollar tareas relevantes dentro de ella. Por último, el control, es el proceso de supervisar las actividades y resultados, comparándolos con los objetivos y tomando las acciones correctivas, si son necesarias Ponjuán (2008).

En otras palabras, tomando en cuenta la opinión de los últimos autores, en los actuales momentos se precisan las siguientes funciones gerenciales básicas de administración: planeación, definida como metas propuestas y objetivos por los que la organización trabajará en conjunto para alcanzar el éxito; organización, presentada como diferentes tareas y recursos asignados a cada miembro o grupo dentro de la institución; dirección, capacidad que tiene el gerente para motivar e incentivar al personal creando un clima agradable, empático donde se respete y se integre de forma adecuada la cultura de cada individuo.

## **Gerencia educativa**

Para desarrollar este aspecto se presenta opinión de varios autores. En los que afirman lo siguiente: conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, según lo establece Manes 2003, citado en Macha (2006: 6).

Por otra parte, este mismo autor refiere, “es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno” Manes (1999) citado por Graffe (2002: 10). Ser gerente educativo es una gran responsabilidad y quien la asuma ha de tener pleno conocimiento de la contribución que debe prestar para que los hombres alcancen mayor conciencia de la misión que cumplen en el mundo. Es decir, que el director de una institución educativa debe estar preparado integralmente, para afrontar los retos que se le presente, estar en constante búsqueda de nuevas experiencias y superación personal para cubrir las necesidades, fortalezas y debilidades presentes en la misma.

## **Competencia**

Para definir, tan complejo término, se presenta la opinión de varios autores, que exponen distintas opiniones sobre este aspecto. En primer lugar, referido al “Conjunto de actitudes, de conocimientos y de habilidades específicas que hacen a una persona capaz de llevar a cabo un trabajo o de resolver un problema particular”. Ouellet (2000:47), citado en Tobón (2006: 47). “Compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, que combinan aspectos tales como actitudes, valores, conocimientos y habilidades con las actividades a desempeñar”.

Mientras que para Levy y Leboyer (2012), el término competencia es un conjunto de actitudes, comportamientos, habilidades y destrezas que manifiesta el ser humano dentro de la organización para llevar a cabo sus tareas con responsabilidad, motivando y promoviendo entre sus empleados o seguidores al alcance de objetivos propuestos. Es de suma importancia que el gerente de una institución adquiera una variedad de patrones de comportamiento para acrecentar los bienes y recursos organizacionales.

## **Tipos de competencias**

Los tipos de competencia de acuerdo a diversos autores se clasifican, en primer lugar, “Una de las clasificaciones más extendidas consiste en dividir las competencias en: básicas, genéricas y específicas”. Según Tobón (2006:66). Entendiendo la primera antes mencionada, según el mismo autor como: “las fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral. Se caracterizan: competencias comunicativas, matemáticas, de gestión del proyecto ético de vida, manejo de las nuevas tecnologías, afrontamiento al cambio, y liderazgo”.

Continuando, las genéricas, “comunes a varias ocupaciones o profesiones. Entre ellas están: emprendimiento, gestión de recursos, trabajo en equipo, gestión de información, comprensión sistémica, resolución de problemas y planificación de trabajo”. Y por último, las específicas “propias de una determinada ocupación o profesión. Tiene un alto grado de especialización, así como procesos educativos específicos. Ejemplo: diseño de proyecto educativo, liderazgo del proyecto educativo, gestión de recursos, administración del presupuesto, dirección del proceso de certificación, y evaluación del proyecto institucional” Vargas citado en Tobón (2006).

### **1. Competencias Básicas**

Existen varios tipos de competencias básicas, que resultan significativas presentar, entre ellas están, según Tobón (2006) están las:

- Necesidades vitales: según (Ramírez 2006: 8), aquellas que afectan la salud y la supervivencia de forma inmediata, el agua, alimento, abrigo y el oxígeno. Expresa que: “la escuela es una organización, y los objetivos se logran eficientemente si los trabajadores sienten el entusiasmo suficiente para desarrollar actuaciones y comportamientos precisos orientados al logro de tales objetivos”. Maslow(1964),

citado en Tobón (2006:12) refiere que: “para trabajar y alcanzar con totalidad el éxito debe haber cubierto las necesidades vitales, entre ellas: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y psicológica, cuatro factores (sin detrimento de los otros) que, al entender, más han afectado al maestro en Venezuela”.

- **Comunicación:** es el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales. Arana (2008) refiere: “todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, se desarrolla a través de la comunicación, por tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la organización”. Cabe destacar, que todo gerente debe comprender bien sus habilidades de comunicación y entender los retos que implica.
- **Resolución de problemas:** aplicación de un conjunto de técnicas para buscar una respuesta positiva a una situación presentada. Arana (2007), determina, “una de las habilidades básicas del líder es su capacidad para resolver problemas. Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos”.
- **Manejo de las nuevas tecnologías:** técnicas y herramientas que el ser humano posee para afrontar los nuevos patrones que traen consigo las nuevas tecnologías. Monrroy (2006), refiere: “se practican por numerosas instituciones en el mundo actual empleando redes de información global, tecnología computacional móvil, desarrollo de multimedia, videoconferencias y avances de la telecomunicación, permitiendo la interacción y evaluación de los estudiantes a través de la web”.
- **Cambio:** acepciones de ideas, pensamientos, creencias incorporadas generalmente durante nuestra primera etapa de vida que se aceptan como verdaderas o falsas sin ponerlas a prueba de un nuevo análisis. Drucker (2012: 27) considera: “prioridad estudiar la empresa futura, políticas de personal, información externa y agentes de cambio. Con la experiencia propia del gran maestro, advierte que para sobrevivir y prosperar conviene que seamos agentes del cambio decididos al desarrollo”.
- **Liderazgo:** Tobón (2006:41) considera al liderazgo como una competencia básica, una condición que el ser humano presenta dentro de una organización. Definido, como “el proceso por el cual una persona determina un objetivo que deberán lograr otras personas y las motiva a perseguir la congregación de ese objetivo con eficacia y compromiso pleno”. Es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” Chiavenato (2006). Asimismo, “son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos”.

## **2. Competencias Genéricas**

Abordando las competencias genéricas, se presentan las siguientes:

- **Emprendimiento:** capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente. Para Artides (2008), los gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales.
- **Gestionar recursos e información:** búsqueda constante de información y materiales que sirven de apoyo en la realización de un evento determinado. Para Artides (2008) “los gerentes educativos deben establecer prioridades y sistematizar los recursos disponibles logrando un óptimo funcionamiento operativo y administrativo de la institución que dirige”.
- **Trabajo en equipo:** Según Tobón (2006), se le denomina “a la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado”.
- **Comprensión sistémica:** es una disciplina que otorga capacidades a quienes toman decisiones de interpretar la situación no sólo considerando la relación de causas y efectos evidentes y lógicos, sino que también considerando que toda decisión es adoptada en el contexto de un sistema. Senge (2012) establece: “el pensamiento sistémico, permite a las personas auto-dominio, logran comunión entre lo consciente e inconsciente, desarrollan la sensibilidad, la intuición que les permite resolver temas complejos y todo por la pasión del desarrollo máximo de sus recursos y habilidades”.
- **Planificación del trabajo:** proceso gradual y vital por el que se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos de un proyecto en un tiempo u horario que se debe cumplir para que la planificación sea exitosa. Este proceso permite además, refinar los objetivos que dieron origen al proyecto.

### **3. Competencias específicas**

• **Diseño del plan de acción:** camino que va a llevar desde la realidad actual hasta la realidad deseada. Si es importante trazar el camino en un mapa, en cualquier viaje que se emprenda, merece resaltar lo importante que puede ser el diseño del camino en el viaje más importante, el viaje hacia los sueños. Kofman (2008), determina, en la empresa para ver los frutos, recibir el apoyo con recursos y materiales de quienes tienen el poder, para el resolver situaciones que conduzcan al logro de los planes.

- **Liderazgo del plan de acción:** potencia a las personas para equilibrar las diferentes áreas importantes en su vida, ayudándolas a hacer auto-evaluaciones y establecer valores personales, prioridades y objetivos.
- **Gestión y administración de recursos:** consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales que deben ser administrados; lo que implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, ya que se les considera sujetos pasivos

de la acción organizacional. De allí, surge la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener de éstos el máximo rendimiento posible; las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización.

- Dirección: etapa del proceso administrativo llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Macha (2006), expone, “la dirección es una función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación”. Dirigir es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y tratamiento de conflictos. Daft(2005) refiere, “la dirección es usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales”.
- Evaluación: tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

## **Cultura organizacional**

En un artículo publicado en los años 60, en la literatura Inglesa, apareció de forma casual que la cultura, es sinónimo de clima, por lo que en el que se expresaba que muchos teóricos se interesaron por este término, originando así, diversas definiciones para una mejor comprensión de tan complejo tema, por lo que es necesario destacar la gran influencia que sobre la cultura corporativa tiene el fundador”.

Para Giarratana (2012), “el concepto genérico de cultura es clave en las ciencias sociales que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un Estado, o un espacio territorial. Así mismo, Gross (2009) la define como “El conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones”. Es decir, la empresa verá reflejada en ella la personalidad de su creador, aunque con el tiempo puede quedar oculta a causa de los cambios llevados a cabo por los grupos o subgrupos de personas que componen la organización.

Por otra parte, para Shein (2011), autor e investigador de la cultura organizacional, esta es “como un modelo de presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna)”. Este mismo autor agrega a su concepción, como un elemento básico para el análisis de ésta, el rol del dirigente. Es concebido como un agente multiplicador de la cultura organizacional.

Apunta que los cuadros directivos tienden a trasladar hacia abajo, las formas de gestión y administración que se deben seguir en toda la organización, por lo que marcan el accionar del personal en los diferentes niveles de la organización, lo que a su vez define o determina la actuación de la organización como un todo. Según Shein, la cultura organizacional se basa en tres (3) principios básicos: creencias, rutinas y valores compartidos.

- Creencias: incluyen las impresiones de los individuos acerca de la fiabilidad y el apoyo de una organización, y son a menudo profundamente arraigados en la cultura de la organización. El comportamiento de la organización a este nivel por lo general pueden ser estudiados mediante entrevistas a miembros de la organización y el uso de cuestionarios para recoger las actitudes acerca de la membresía de la organización. En otras palabras, cuando se habla de este término se refiere:
- Percepción acerca de la realidad: aquella parte de la representación consciente del entorno, del cerebro, que en ese momento está siendo activada (ida y vuelta) por las entradas sensoriales.
- Rutinas: tareas comunes, deberes u obligaciones que deben hacerse en forma regular o en intervalos especificados, actividad típica o la vida cotidiana; la rutina de una oficina. Así mismo, procedimiento habitual, carente de imaginación o memoria.
- Realizar las mismas actividades y los mismos recursos: es que sus actividades en su ambiente laboral no cambian, siempre son las mismas.
- Los valores compartidos: preferencias de los individuos con respecto a ciertos aspectos de la cultura de la organización (por ejemplo, lealtad, servicio al cliente). En este nivel, los valores locales y personales se expresan ampliamente dentro de la organización. Entre ellos se encuentran:
- Sentido de pertenencia: se entiende como el amor hacia un colegio un país o el lugar donde vives o estudias, el amor es demostrado cuidando el lugar haciéndolo un mejor para vivir y ayudándolo para su mejoría y creencias que permitan alcanzar los objetivos de una organización con éxito.
- Responsabilidad: capacidad de responder a las circunstancias, según sus valores. Actuar de forma virtuosa, cumplir y asumir compromisos.
- Respeto: consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad: respeto mutuo, reconocimiento mutuo.
- Empatía: unión física o emotiva por el que sufre. En muchos sentidos, puede ser comparada con el altruismo, siendo éste la capacidad de entregarse uno mismo en pos del bienestar del otro. Implica, cierta entrega pero más que nada en lo que respecta al acompañamiento.
- Cooperación: el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

- **Creatividad:** denominada también ingenio, inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.
- **Compañerismo:** se utiliza para designar a un tipo de relación o vínculo que se establece entre compañeros y que tiene como características principales las actitudes de bondad, respeto y confianza entre los miembros que son parte de ella.

### **Tipos de cultura organizacional**

Dentro de los tipos de cultura, el autor antes mencionado expresa lo siguiente: dentro de los tipos de cultura organizacional se pueden mencionar: cultura predominante: es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante. Y en segundo lugar, subcultura: reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. En otras palabras, si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante; porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

### **Elementos integrantes de la cultura organizacional**

En una investigación sobre el tema se distinguen tres (3) niveles que se intercalan entre sí, los cuales son:

**Nivel 1:** de las producciones, es el más visible e incluirá el espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje, conducta observada, en los miembros de una organización, producciones artísticas y en definitiva, todos aquellos elementos que podemos captar con nuestros sentidos.

**Nivel 2:** es el de los valores, es decir, los que la organización y sus miembros piensan que deben ser, en función de lo cual actúan de una u otra manera.

**Nivel 3:** formado por una serie de presunciones básicas, invisibles y preconscientes que se dan por sentadas. Son cuestiones indiscutibles y asimiladas por el personal, piensan que determinadas cosas son así porque no pueden ser de otro modo. Toda organización trata de vender su imagen y de transmitir al exterior, para ello, se valen de los siguientes elementos: Logotipos, para transmitir sensaciones de dinamismo o estabilidad, usando imágenes, movimientos, colores, entre otros; eslogan: mediante el uso del lenguaje la empresa puede decir mucho de sí misma; distribución del espacio en edificios: su decoración y mobiliario, pueden transmitir la ideología de una institución, si es conservadora o no, moderna, tradicional, entre otros (Giarratana, 2008).

En otras palabras, trata de elementos abstractos, que constituyen el ideal de lo que deben ser los fundamentos de la organización sirven de elementos de integración del grupo, dándole una cierta coherencia a todos los modelos, estructuras y acciones de la organización.

### **Tipos de cultura organizacional**

Dentro de los tipos de cultura, Giarratana (2008) expresa, pueden ser mencionados los siguientes: cultura predominante, es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante. En segundo lugar, sub-cultura: reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. En otras palabras, si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

### **Consideraciones finales**

Se debe destacar, la importancia de brindar un buen ambiente laboral que permita el funcionamiento adecuado del desempeño laboral, y brindar así una educación de calidad. El fomento de la cultura organizacional será una excelente referencia para los directivos, en función de mejorar su gestión.

Del mismo modo, las competencias de un gerente directivo están relacionadas al liderazgo y a la cultura organizativa, tendiente a la mejora continua, donde las propuestas de cambio deben ser compartidas y asumidas por todos, hasta lograr institucionalizarse con nuevas pautas, actitudes y prácticas de acciones cotidianas.

Finalmente, es importante destacar, el conocimiento generado y experiencia adquirida en el hacer laboral, permite trabajar sobre el diseño e implementación de estrategias que se orienten a institucionalizar una filosofía del mejoramiento continuo a través de un aprendizaje organizativo. En medio de tanta confusión e incertidumbre, el papel de la educación es crucial en la determinación del potencial de un país, es decir, es vista como clave de superación del atraso.

Por ello, la escuela en nuestros tiempos necesita gerentes activos que se sientan en la capacidad de cumplir y asumir la responsabilidad de guiar y preparar a su personal para afrontar los cambios y las transformaciones de la tecnología, la teoría de la información y los avances del siglo XXI, condicionando con ellos y para ellos una cultura organizacional basada en buenas costumbres, valores éticos, y hábitos tales como:

- Responsabilidad: capacidad de responder a las circunstancias, según sus valores. Actuar de forma virtuosa, cumplir y asumir compromisos.

- Respeto: consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad: respeto mutuo, reconocimiento mutuo.
- Empatía: unión física o emotiva por el que sufre. En muchos sentidos, puede ser comparada con el altruismo, siendo éste la capacidad de entregarse uno mismo en pos del bienestar del otro. Implica, cierta entrega pero más que nada en lo que respecta al acompañamiento.
- Cooperación: trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.
- Creatividad: ingenio, inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.
- Compañerismo: tipo de relación o vínculo que se establece entre compañeros y que tiene como características principales las actitudes de bondad, respeto y confianza entre los miembros que son parte de ella.

## Referencias Bibliográficas

- Anzorena, O. (2008). El camino del liderazgo. 1era ed. McGraw-Hill. Buenos Aires.
- Arana, A. (2007). El líder y la Resolución de Problemas. Artículo científico en Línea (<http://www.degerencia.com/articulo/el-lider-y-la-resolucion-de-problemas>). Consultado el 17 de mayo del 2011.
- Artides, C. (2008), Gerencia Educativa. Desde el 21 de junio del 2011. Vol No 2. <http://www.articuloz.com/colegios-articulos> Científico Revista Gerencia Educativa.
- Chiavenatto, I. (2006). Administración. Proceso Administrativo. 5ta Edición. Editorial McGraw-Hill. España.
- Daft, R. (2005). Administración. 6ta edición. Editorial Thomson México.
- Drucker, P. (2002), Gerencia de la sociedad futura. California: Claremont.
- Drucker, P. (2008), Hacia la nueva organización. En innovar la organización empresarial. Editorial Deusto: Barcelona, España.
- Fuenmayor, K (2008). Rumbo al liderazgo. Editorial. Prentice Hall. Bogotá. Colombia.
- Gallaga, G. (2009). Teoría de las Relaciones Humanas. <Http://www.buenastareas.com>. Consultado el 13 de enero del 2012.
- Giarratana (2008). Fases críticas del proceso de cambio. Consultado el 24 de enero del 2012, <http://www.jpalaciosgil.blogspot.com/2008/11/eldirectivo-noeticus.html>

- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. Revista online vol.23, no.68 Disponible <http://www.scielo.org.ve/scielo.php>
- Gross M. (2009). Cultura organizacional: Pensamiento Imaginativo, Difundiendo la creatividad e innovación para la gestión de organizaciones y Pymes. Revista Negotium. Artículo científico. Online. Vol. 11.
- Gross, J. (2009) Teorías organizacionales <http://www.buenastareas.com/ensayos/teoría>
- Kofman; W. (2008). La empresa consciente: como construir valores a través de valores. 1era edición. Editorial Aguilar. Buenos Aires.
- Koontz, H. y Donnell, J. (2011) Principios científicos de la Administración 5ta edición. Editorial Cientific. New york
- Longacre, Y. (2005). El Escuchar. Revista ICCO. Consultado el 15 de octubre del 2011. [www.Coachingconsortium.org/lat-amer-ElEscucha.html](http://www.Coachingconsortium.org/lat-amer-ElEscucha.html)
- Macha, A. (2006). La gerencia educativa eficaz. Citado el 15 de marzo del 2011. Desde <http://www.sht.com.ar/archivo/management/conocimiento.htm>.
- Ponjuán, A. (2008). La cultura organizacional. 2 ediciones. Editorial iberoamericana Bogotá. Colombia.
- Senge, P. (2011) Chiavenato (2006). 2) La quinta Disciplina Tesis de grado Publicada. Gotilia Alemania.
- Schein, E. (1991). Cultura y liderazgo organizacional. Ediciones Casa Nueva. España.
- Stewart, W. (2010). Habilidades gerenciales. Citado el 15 de marzo del 2011. Desde [www.habilidades.org/general](http://www.habilidades.org/general).
- Tobón, S. (2006). Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. 2da Edición. ECOE. Bogotá Colombia



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA

---

 **mpacto** *Científico*

Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago

Vol. 12. N°2 \_\_\_\_\_

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada  
en diciembre de 2017, por el Fondo Editorial Serbiluz,  
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)