



Las competencias gerenciales del personal directivo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su incidencia en la cultura organizacional

The managerial competencies of the Santiago de Guayaquil Catholic University executive staff and their impact on the organizational culture

As competências gerenciais da equipe executiva da Universidade Católica de Santiago de Guayaquil e seu impacto na cultura organizacional

María Raquel Moreno-Ponce ^I
rmoreno3184@utm.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-4287-0453>

Kleber Rafael Ferrín-Morales ^{II}
kleber.ferrin@utm.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-5853-2929>

Correspondencia: rmoreno3184@utm.edu.ec

Ciencias económicas y empresariales
Artículo de investigación

***Recibido:** 26 de febrero de 2021 ***Aceptado:** 20 de marzo de 2021 * **Publicado:** 03 de abril de 2021

- I. Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas/Instituto de Posgrado de la Universidad Técnica de Manabí, Economista, Portoviejo, Ecuador.
- II. Magister en Comercio y Finanzas Internacionales. Ingeniero en Comercio Exterior, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

Resumen

Las competencias gerenciales se han convertido en una referencia especialmente útil para los directivos de las organizaciones, ya que les permite conocerse mejor, identificar sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora para abordar las acciones de desarrollo dentro de las mismas, aunado a la cultura organizacional que ha tomado gran importancia para la comprensión de las organizaciones, así como del éxito de éstas. En este sentido, el propósito general de la presente investigación es analizar las competencias gerenciales del personal directivo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su incidencia en la cultura organizacional. El estudio se tipifica como descriptivo, documental y correlacional, con un diseño no experimental, transaccional descriptivo. Con una población de 56 directivos, usándose como técnica de recolección de información la encuesta y como instrumento un cuestionario, para la interpretación de los datos, fue procesada con el paquete estadístico Excel 2016. Los resultados obtenidos evidenciaron que las competencias gerenciales influyen positivamente en la cultura organizacional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en cuanto al reconocimiento por méritos académicos, compañerismo, ayuda mutua, trabajo en equipo, aprendizaje, deseos de superación, retroalimentación en las actividades encomendadas a través de fluidez en la comunicación, creer en las personas, respeto hacia la toma de decisiones, resolución de conflictos y liderazgo. Concluyéndose que los directivos emplean sus habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos para el logro de los objetivos estratégicos de la institución, logrando resultados significativos dentro de cada una de las direcciones.

Palabras Clave: Competencias gerenciales; cultura organizacional; habilidad gerencial.

Abstract

Management competencies have become an especially useful reference for managers of organizations, since it allows them to get to know each other better, identify their strengths and opportunities for improvement to address development actions within them, coupled with the organizational culture which has taken great importance for the understanding of organizations, as well as their success. In this sense, the general purpose of this research is to analyze the managerial competencies of the executive staff of the Universidad Católica de Santiago de Guayaquil and their impact on the organizational culture. The study is typified as descriptive, documentary and correlational, with a non-experimental, transactional descriptive design. With a population of 56

executives, using the survey as an information gathering technique and a questionnaire as an instrument, for the interpretation of the data, it was processed with the Excel 2016 statistical package. The results obtained showed that managerial competencies positively influence the Organizational culture of the Catholic University of Santiago de Guayaquil in terms of recognition for academic merits, companionship, mutual help, teamwork, learning, desire to improve, feedback on the activities entrusted through fluency in communication, believing in people, respect for decision making, conflict resolution and leadership. Concluding that managers use their skills, abilities, skills, knowledge to achieve the strategic objectives of the institution, achieving significant results within each of the directions.

Keywords: Managerial competencies; organizational culture; managerial ability.

Resumo

gestores das organizações, pois permitem que eles se conheçam melhor, identifiquem seus pontos fortes e oportunidades de melhoria para direcionar as ações de desenvolvimento dentro deles, aliada à cultura organizacional que tem tido grande importância para a compreensão das organizações, bem como seu sucesso. Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é analisar as competências gerenciais dos quadros executivos da Universidade Católica de Santiago de Guayaquil e seu impacto na cultura organizacional. O estudo é tipificado como descritivo, documental e correlacional, com um desenho descritivo transacional não experimental. Com uma população de 56 gestores, utilizando a pesquisa como técnica de coleta de informações e um questionário como instrumento de interpretação dos dados, foi processado com o pacote estatístico Excel 2016. Os resultados obtidos mostraram que as competências gerenciais influenciam positivamente o Organizational cultura da Universidade Católica de Santiago de Guayaquil em termos de reconhecimento de mérito acadêmico, companheirismo, ajuda mútua, trabalho em equipe, aprendizagem, desejo de melhorar, feedback sobre as atividades confiadas através da fluência na comunicação, acreditar nas pessoas, respeito pela tomada de decisões, resolução de conflitos e liderança, concluindo que os gestores utilizam suas competências, aptidões, competências e conhecimentos para atingir os objetivos estratégicos da instituição, alcançando resultados significativos em cada uma das direções.

Palavras-chave: Competências gerenciais; cultura organizacional; habilidade gerencial.

Introducción

Las grandes transformaciones económicas, políticas y sociales acontecidas desde los umbrales del presente siglo se han inducido al mundo empresarial, educativo y organizacional, lo que ha llevado a realizar cambios significativos en sus estructuras gerenciales. Para ello, se ha requerido la formulación de políticas y estrategias que permitan una mayor efectividad en la gerencia de las organizaciones, mediante la restructuración de estas haciendo especial énfasis en la eficiencia y productividad.

En este sentido, la importancia del rol del gerente es fundamental para el desarrollo de cualquier organización, porque son los actores directos y deben administrar los entornos que influyen en la empresa para orientar su estrategia y mejorar los procesos de gestión acordes a las exigencias del medio actual, por lo que es necesario que los directivos desarrollen competencias específicas que les permitan llevar al éxito a sus equipos de trabajo.

Por lo antes descrito, es importante que los gerentes usen hábilmente las competencias gerenciales, ya que permitirá de manera audaz, formar a todos aquellos que pertenecen a éstas, una cultura organizacional acorde a las exigencias y necesidades para el desarrollo institucional, ayudando con ello al crecimiento, progreso y consecución de los objetivos institucionales, empresariales y organizacionales según sea el caso.

El autor (Dirube, 2004) comenta que las competencias gerenciales permiten a la gestión de recursos humanos construir modelos de selección de personas, desarrollar profesionalmente a los equipos, generar planes de sucesión, favorecer una cultura de cambio, evaluar el desempeño e incluso establecer criterios de redistribución.

Al respecto, (Chiavenatto, 2011) señala que la cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, cada organización tiene su cultura organizacional definida, y para conocer esa cultura los empleados en un primer momento deben comprender esa cultura, ya que formar parte de una organización significa asimilar y vivir su cultura, además, trabajar en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional.

Los directivos de las organizaciones son las personas que planifican, organizan, lideran y controlan los recursos que tienen las organizaciones para alcanzar los objetivos tanto institucionales como

profesionales, teniendo los desafíos difíciles como lograr que las organizaciones trasciendan y sean reconocidas.

Materiales y métodos

Este estudio fue de carácter descriptivo correlacional, con un diseño de campo, no experimental y transversal. Se utilizó como técnica de recolección de información la encuesta; y, como instrumento un cuestionario dividido en dos partes, de acuerdo con las variables estudiadas que son competencias gerenciales y cultura organizacional, conformado por 28 ítems, con una escala de alternativas múltiples. Para la interpretación de los datos, se empleó el análisis documental y el análisis de la información recabada a través del cuestionario fue procesada con el paquete estadístico Microsoft Excel 2016. La población está conformada por 65 directivos y con una muestra de 56 directivos.

Para la obtención de la muestra se utilizó la fórmula de población finita.

n = Muestra

N = Población = 65

p = Nivel de ocurrencia = 50% = 0.5

q = Nivel de no ocurrencia = 50% = 0.5

Z = Nivel de confiabilidad = 95% = 1.96

d = Nivel de error máximo permitid = 5% = 0.05 en dónde;

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{65 * 1.96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 (65 - 1) + 1,96 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{65 * 0,9604}{0,16 + 0,9604} = \frac{62,426}{1,1204} = 56$$

Análisis y discusión de los resultados.

Variable: Competencia Gerenciales

Competencia Desarrollo de las personas.

Ítem 1. ¿Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera?

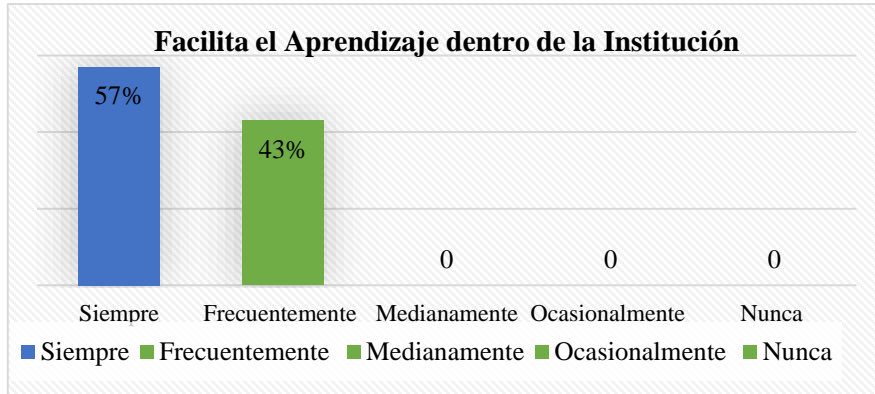


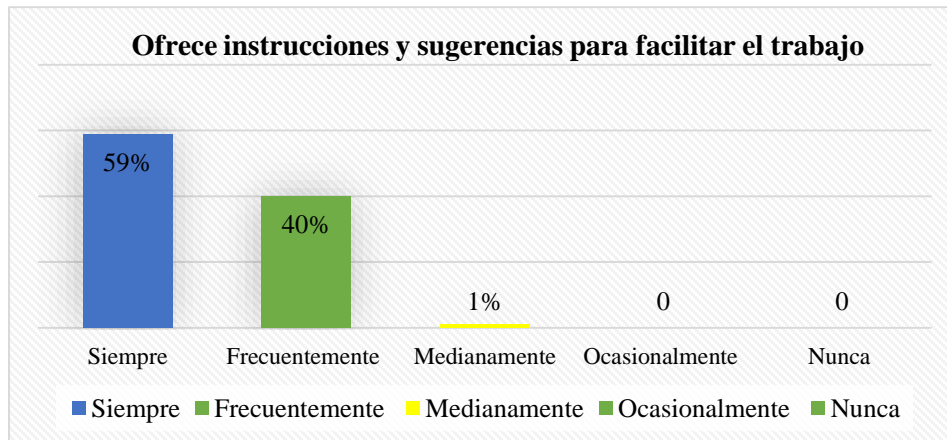
Figura 1: Aprendizaje dentro de la institución.

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2021

Análisis e interpretación: Como se puede observar, el 57% de los directivos encuestados manifiestan que en su área siempre establecen objetivos a ser alcanzados, el 43% que frecuentemente establece las pautas y maneras en las que van a ser alcanzados los objetivos por el equipo humano a su cargo, ya que, para los directivos de la institución, la formación gerencial contribuye al desarrollar la eficiencia en las organizaciones, preparándolos y dando la guía necesaria para lograr un alto desempeño profesional del equipo de trabajo.

Ítem 2. ¿Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar al personal a su cargo?

Figura 2: Da instrucciones facilitando el Trabajo

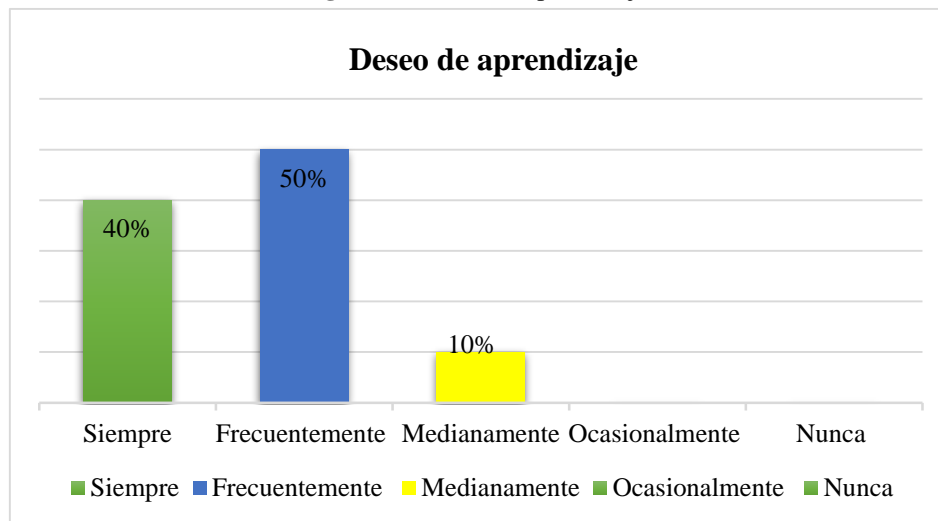


Fuente: Encuestas realizadas a los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2021

Análisis e interpretación: El 59% de los directivos encuestados siempre ofrece instrucciones para facilitar en el trabajo del personal a su cargo, 40% manifiestan que su frecuentemente ofrece instrucciones, y el 1% medianamente. Es importante que los directivos faciliten y ayuden dando sugerencias del trabajo al personal de la Universidad, ya que dentro de las habilidades directivas está en ser el guía e irdireccionandoel equipo, funciones primordiales para el manejo de dicha institución que se verá reflejado en la imagen institucional.

Ítem 3. ¿Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento?

Figura 3: Deseo de Aprendizaje

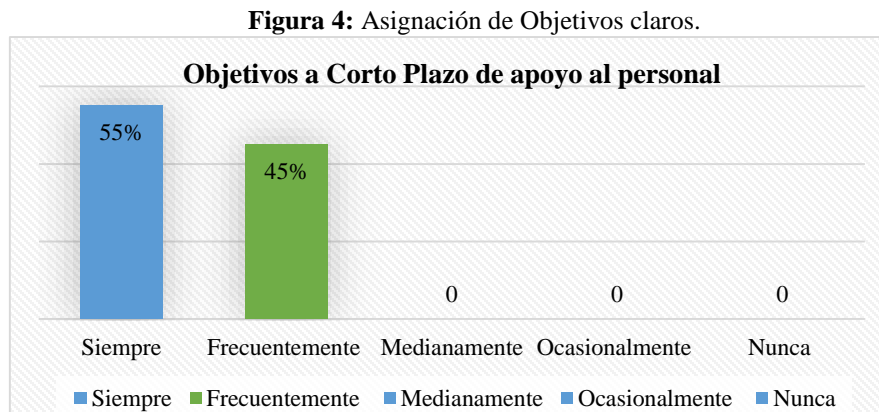


Fuente: Encuestas realizadas a los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2021.

Análisis e interpretación: El 50% de los directivos encuestados manifestaron que el personal de la institución frecuentemente está dispuesto a aprender para mejorar su desempeño, y el 40% siempre, y el 10% medianamente. Es necesario e importante que el personal de la institución se prepare y sienta la necesidad de aprender para mejorar su desempeño, ya que este deseo de superación conlleva a tener conocimientos del manejo de habilidades directivas y gerenciales primordiales para el manejo de la institución.

Competencia Dirección de personas

Ítem 4. ¿Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar ayuda o apoyo cuando el equipo lo necesite?

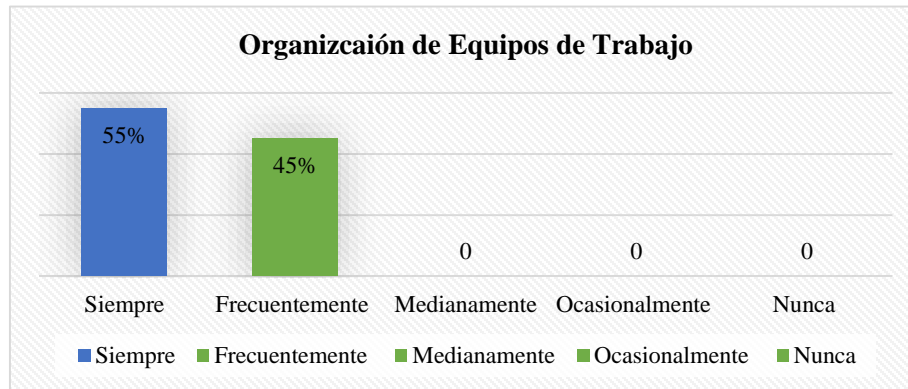


Fuente: Encuestas realizadas a los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2021.

Análisis e interpretación: El 55% de los directivos encuestados siempre asignan objetivos claros al personal a su cargo, mientras que el 45% frecuentemente asígnalos objetivos a corto plazo para brindar apoyo al personal a su cargo. Es necesario que los trabajadores realicen bien su labor dentro de la institución, mostrando la identificación con el lugar de trabajo y conociendo la filosofía del trabajo y brindando un buen trato a los usuarios sean internos o externos ya que esto refleja una buena imagen institucional y sean ellos los que hablen bien de la institución por el buen manejo las habilidades gerenciales y los buenos resultados en su gestión.

Ítem 5. ¿Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad?

Figura 5: Organiza equipos de trabajo

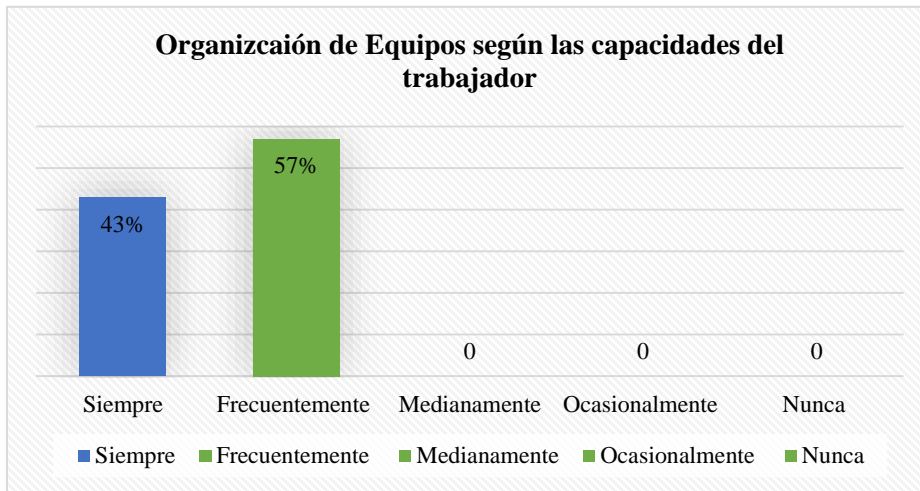


Fuente. Encuestas realizadas a los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2021.

Análisis e interpretación: El 55% de los directivos encuestados siempre organizan los equipos de trabajo definiéndoles pautas generales para la realización de las actividades asignadas, mientras que el 45% frecuentemente. Asimismo, para la formación gerencial es muy importante conocer los puestos en el que se desempeñan cada uno de los trabajadores de la institución, ya que teniendo en cuenta cada una de las características de su desarrollo, se logrará consolidar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus obligaciones. Por ello o se debe tener los estudios o capacitaciones necesarias que permitan desarrollar destrezas del equipo para planificar y conducir las acciones que lleven al buen funcionamiento de la institución.

Ítem 6.¿ Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer?

Figura 6: Organiza el trabajo asignando tareas.



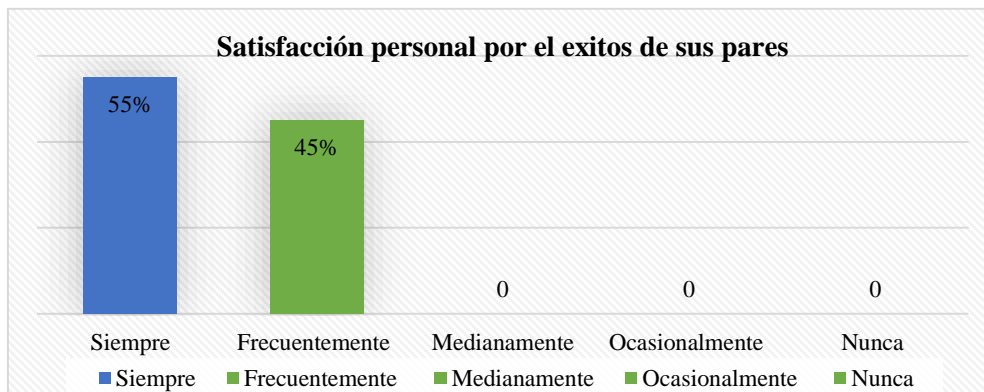
Fuente. Encuestas realizadas a los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2021.

Análisis e interpretación: El 57% de los directivos frecuentemente organiza los equipos según las capacidades del trabajador y el 43% siempre. Es importante para la institución que su personal pueda desenvolverse satisfactoriamente en sus puestos de trabajo, sin tener obstáculos que disminuyan el trabajo desarrollado a favor de nuestra institución.

Competencia Trabajo en Equipo

Ítem 7. ¿Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras áreas de la empresa?

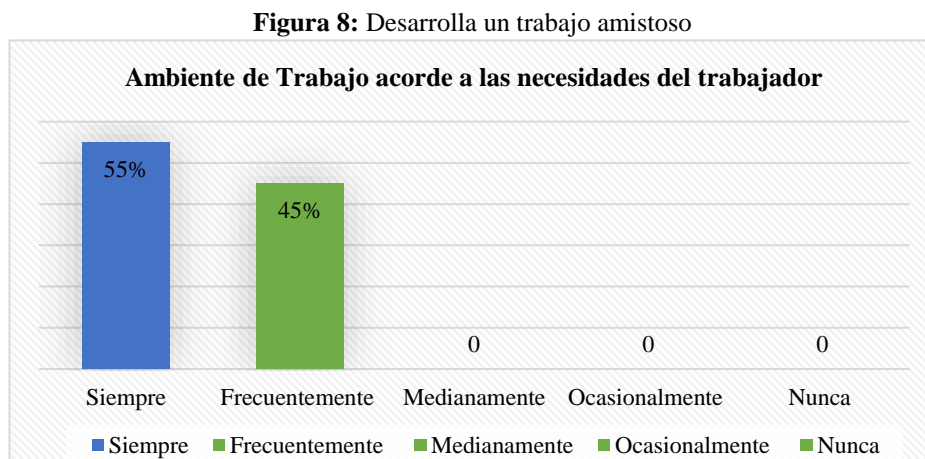
Figura 7: Expresa satisfacción al personal por los éxitos de sus pares



Fuente. Encuestas realizadas a los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2021.

Análisis e interpretación: El 55% de los directivos siempre reconocen el éxito de sus pares y el 45% frecuentemente. Es necesario que dentro de la competencia de trabajo en equipo los directivos puedan una referencia especialmente útil para su equipo de trabajo que les permita conocerse mejor, identificar sus puntos fuertes y sus oportunidades, para así abordar las acciones de desarrollo que estimen más convenientes, además puede aportar para conocer las potencialidades de desarrollo del personal.

Ítem 8. ¿Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación?

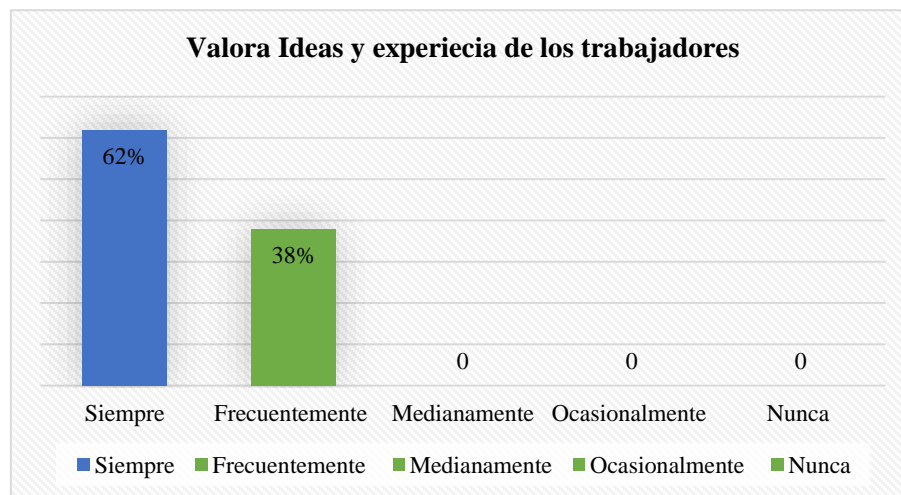


Fuente. Encuestas realizadas a los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2021.

Análisis e interpretación: El 55% de los directivos encuestados brindan un ambiente de trabajo amistoso y de cooperación, y el 45% señala que frecuentemente. Los directivos de la institución cooperan a que los empleados trabajen en un ambiente favorable en la institución, lo que conllevará que sea más idóneo llegar al cumplimiento de los objetivos para los cuales fue contratado.

Ítem 9. ¿Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás?

Figura 9: Valora las ideas de los demás.



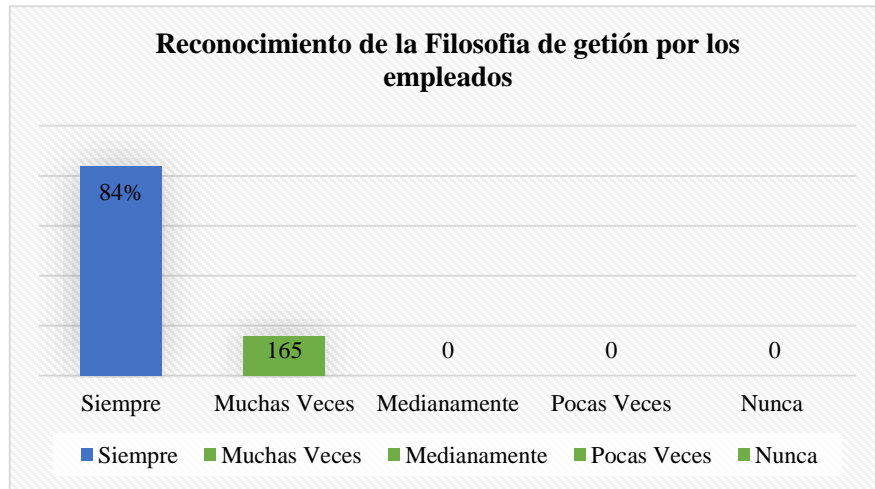
Fuente. Encuestas realizadas a los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2021.

Análisis e interpretación: el 62% de los directivos encuestados valoran las ideas y experiencias del personal a su cargo y el 38% señala que frecuentemente, es importante que el grupo de trabajo se les brinde un ambiente de trabajo armonioso, en la institución se toma aspectos como: la motivación para favorecer el espíritu de equipo apoyando el desempeño de otras áreas de la institución, la influencia en el clima para que este sea amistoso, bueno y cooperativo, la valoración de las ideas y experiencias de los demás con una actitud abierta para aprender, el apoyo a decisiones del grupo a través compartir información y la cooperación entre los miembros.

Variable: *Cultura Organizacional*

Ítem 1. ¿La institución da a conocer a sus empleados la misión, visión y objetivos estratégicos?

Figura 10: Asignación de Objetivos claros.

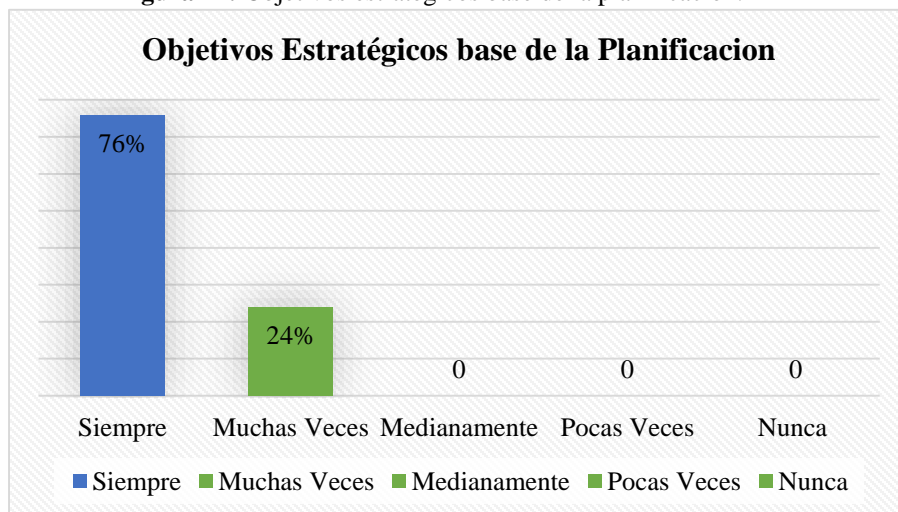


Fuente. Encuestas realizadas a los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2021

Análisis e interpretación: El 84 % de los directivos expresan que siempre dan a conocer a los equipos de trabajo la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución, mientras que el 16% frecuentemente, es decir el 84% de los empleados conocen la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución lo que conlleva a una planificación regida por estos principios.

Ítem 2. ¿Los objetivos estratégicos son la base para la planificación a corto, mediano y largo plazo?

Figura 11: Objetivos estratégicos base de la planificación.

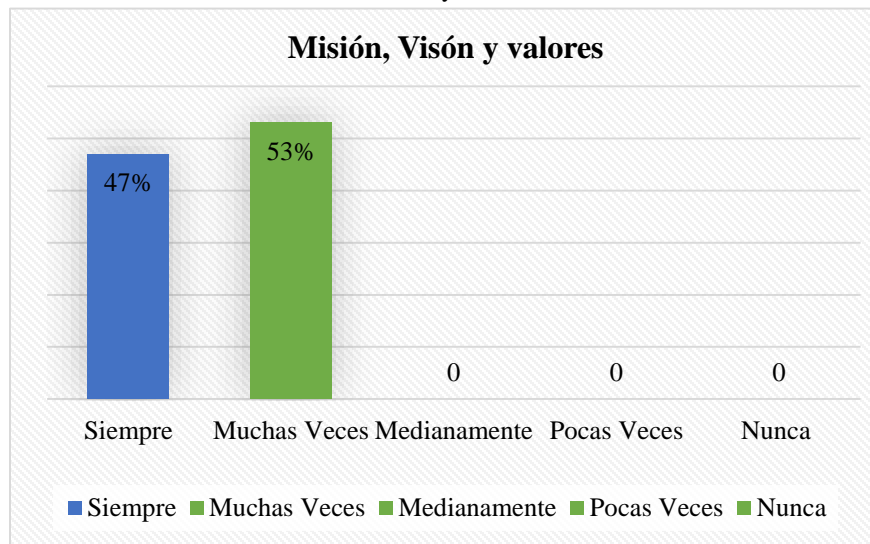


Fuente. Encuestas realizadas a los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2021

Análisis e interpretación: El 76 % de los directivos que los objetivos estratégicos son la base de la planificación, mientras que el 24 % frecuentemente, admiten que para la realización de las actividades se formulan planes operativos a corto, mediano y largo plazo que orientan los cursos de acción a seguir.

Ítem 3. ¿Todos los empleados conocen la misión, visión y valores de la institución?

Gráfico 12: Misión, visión y valores de la institución

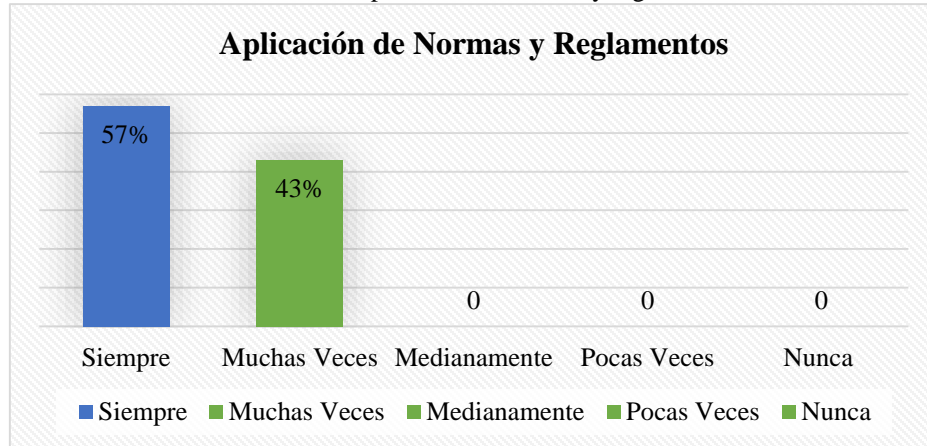


Fuente. Encuestas realizadas a los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2021

Análisis e interpretación: El 56 % de los directivos opinaron que muchas veces los empleados conocen la visión, misión y los objetivos estratégicos que rigen el rumbo administrativo de la institución, mientras que el 47 % siempre, es importante, el conocimiento y dominio de toda la comunidad puesto que son indicadores de calidad para la institución, ya que, la visión y misión conforman las directrices de la planificación estratégica y operativa, y los valores constituyen los principios que guían la práctica de cada uno de los grupos.

Ítem 4. ¿Las normas y reglamentos se aplican de igual forma para todos?

Gráfico 13: Aplicación de normas y reglamentos.

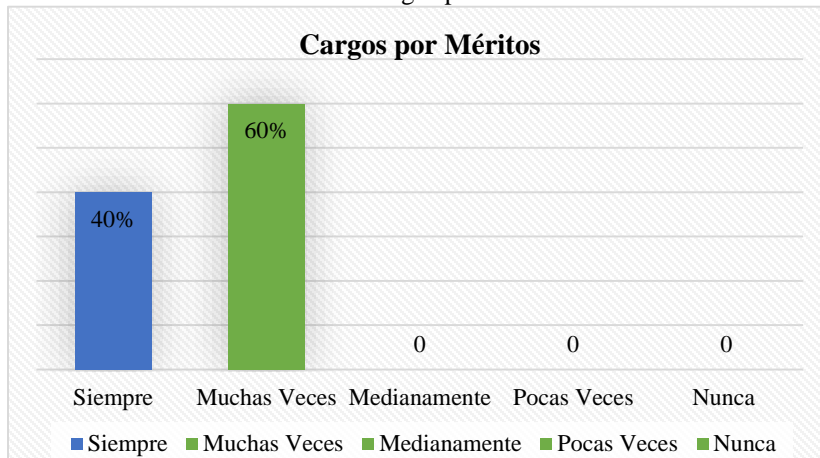


Fuente. Encuestas realizadas a los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2021

Análisis e interpretación: El 57 % de los directivos opinaron las normas y procedimientos siempre se aplican a todos por igual, mientras que el 43 % siempre. Es decir, las sanciones se cumplen según las normativas de la institución por igual.

Ítem 5. ¿En la institución los niveles de jefatura son asignados por méritos?

Gráfico 14: Cargos por méritos



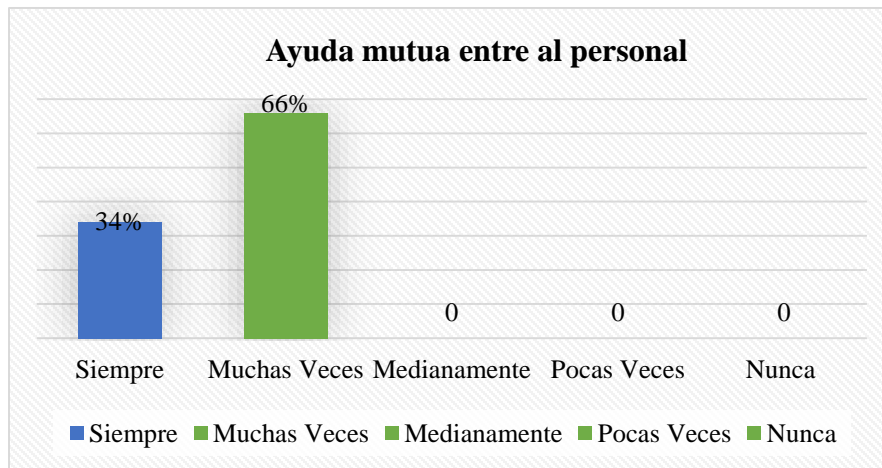
Fuente. Encuestas realizadas a los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2021

Análisis e interpretación: El 60 % de los directivos opinaron que muchas veces los niveles de jefatura son asignados por méritos, mientras que el 43 % opino siempre, esto conlleva a los

empleados a desarrollarse profesionalmente ya que los méritos académicos son tomados en cuenta para ir escalando profesionalmente dentro de la institución.

Ítem 6. ¿Los compañeros ayudan a los empleados que presentan dificultades

Figura 15: Ayuda Mutua entre el personal

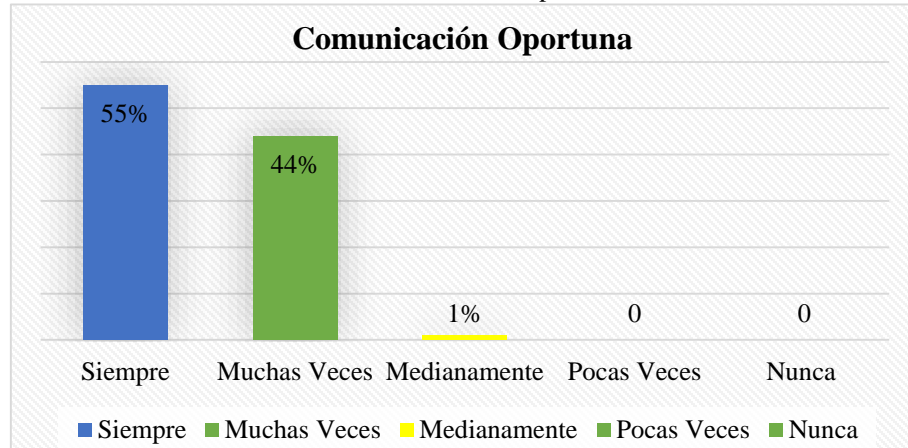


Fuente. Encuestas realizadas a los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2021

Análisis e interpretación: El 66 % de los directivos opinaron que se ayudan a los compañeros que presentan dificultad y problemas, mientras que el 34 % opinó siempre, caracterizado a la institución con clima de compañerismo, ayuda mutua y que se preocupa por las necesidades personales de sus empleados

Ítem 7. ¿Se comunican, oportunamente los cambios en los objetivos y en los planes de la institución?

Gráfico 16: Comunicación oportuna.



Fuente. Encuestas realizadas a los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2021

Análisis e interpretación: El 55 % de los directivos opinaron que siempre se comunican los cambios en los objetivos y planes de la institución, mientras que el 34 % opino muchas veces. Porque de esta forma el trabajo se cumple de una forma eficiente.

Ítem 8. ¿La cultura organizacional es notoriamente visible en la gestión de la institución?

Gráfico 17: Visibilidad de la cultura organizacional.



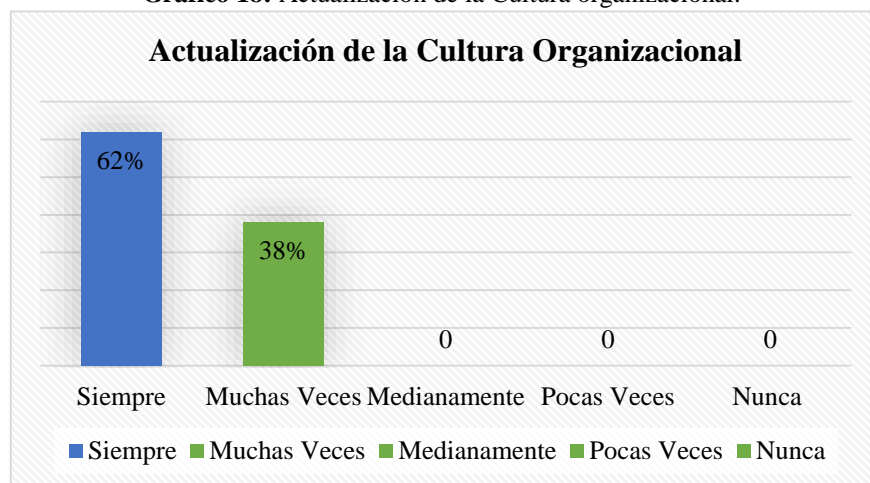
Fuente. Encuestas realizadas a los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2021

Análisis e interpretación: El 69 % de los directivos opinaron que siempre en la gestión de la institución es visible la cultura organizacional, mientras que el 31 % opino muchas veces. Debido

a que el trabajo administrativo dentro de la universidad se ve refleja por la misión, visión y valores definidos en su filosofía de gestión, por lo tanto, la planificación de las operaciones obedece a estos criterios.

Ítem 9. ¿Regularmente la institución actualiza su cultura organizacional?

Gráfico 18: Actualización de la Cultura organizacional.



Fuente: Encuestas realizadas a los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2021

Análisis e interpretación: El 62 % de los directivos opinaron que siempre se realiza la actualización y revisión de la cultura organizacional de la institución, mientras que el 38 % opino muchas veces. Anualmente se realiza la planificación estratégica de la institución, mediante los planes operativos, redefiniendo así los cursos y planes de acción siguiendo la filosofía de gestión de la institución. Luego del analizar los datos recogidos en los cuestionarios aplicados a los directivos de la universidad católica de Santiago de Guayaquil, en cuanto a las Competencias Gerenciales y su incidencia en la Cultura Organizacional se pudo comparar que: Competencia Desarrollo de Personas: se refiere al trabajo perseverante en la formación y desarrollo tanto de su personal como el suyo propio entre las variables que emergieron durante el análisis tenemos: aprendizaje, deseo de superación, comunicación y reconocimiento, quienes tienen correlación positiva en la cultura

organizacional ya que es un factor de acción general, donde el 60% de los cargos en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil son asignados por méritos académicos logrando que sus empleados se prepararen profesional, además, coexiste un buen clima entre los compañeros y ayuda mutua preocupándose la institución por las necesidades personales de sus empleados.

Competencia Dirección de Personas: se refiere a la virtud que poseen los directos de guiar los equipos e trabajos, orientándolos a realizar sus actividades con autonomía y responsabilidad, entre las variables que emergieron durante el análisis fueron: asignación de objetivos estratégicos, organización de equipos de trabajo, excelente clima organizacional, variables que se correlacionan con la cultura organizacional, ya que más del 60% de los empleados conocen la filosofía de gestión de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil que direcciona a la institución, conllevando a una adecuada asignación de las tareas mediante la planificación estratégica.

Competencia Trabajo en Equipo: se refiere la necesidad que tienen los equipos de adaptarse satisfactoriamente en la cooperación de las actividades de colectivamente se realizan, entre las variables que emergieron durante el análisis fueron: expresa satisfacción al personal, ambiente laboral armonioso, respeto y apoyo a la toma de decisiones, estas variables se correlacionan con la cultura organizacional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, ya que las actividades y trabajos administrativos son cumplidos cabalmente con la planificación y objetivos estratégicos que direccionan a la institución, además, la comunicación y la toma de decisiones son aspectos relevantes y respetados por todos los empleados.

Competencia Liderazgo: se refiere a la capacidad de guiar los equipos de trabajo hacia una dirección determinada, bajo valores y principios que identifican a la institución, entre las variables más notables que emergieron durante el análisis tenemos: orientación al trabajo, fija objetivos, retroalimentación, control y seguimientos, variables que se correlacionan con la cultura organizacional, ya que los directivos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil orientan a los equipos de trabajos a cumplir cabalmente con los objetivos y metas encomendadas a cada dirección, además, la resolución de conflictos son tratados de manera justa y responsable, lo que conlleva al reconocimiento de todo el equipo pueda dar al director o jefe inmediato como líder.

Conclusiones

Las competencias gerenciales influyen positivamente en la cultura organizacional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en cuanto incluyen aspectos como: reconocimiento por méritos académicos, compañerismo, ayuda mutua, trabajo en equipo, aprendizaje, deseos de superación, retroalimentación en las actividades encomendadas a través de fluidez en la comunicación, creer en las personas y hacer comentarios positivos en lo que respecta al potencial y las capacidades del personal, respeto hacia la toma de decisiones, resolución de conflictos y liderazgo

Asimismo, las competencias gerenciales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil influyen de manera positiva en la cultura organizacional, ya que los directivos emplean sus habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos para el logro de los objetivos estratégicos de la institución, logrando resultados significativos dentro de cada una de las direcciones, tomado en cuenta que la cultura organizacional en las instituciones cambian continuamente ya que es afectada por una serie de factores que moldean el comportamiento individual y colectivo de las personas, convirtiéndose en una prioridad su actualización, por los que los directivos, deben estar conscientes que a través de la cultura organizacional se fundamenta la base de los trabajos que se realizan, permitiéndoles así a los equipos de trabajo compartir entre sí, principios y formas de comportamiento, es decir, manifestaciones culturales que pasan a ser parte del colectivo al que pertenecen, dando identidad y valores organizacionales para lograr mejores resultados en la institución.

Referencias

1. Acosta, J ; Oreja, J . (2008, Enero - Abril). Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa., 14(1), 13-32.
2. Alles, M. (2006). Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°. México: Ediciones Granica S.A.
3. Andrade, H. (1991). Cultura Organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. Collado, Fernando, México: Editorial Trillas.
4. Arbaiza, L. (2011). Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo. Buenos Aires: Cengage Learning, Mx-Cengage.

5. Aristimoño, M., Guatía, W., & Monroy, C. (2011). Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior. Retrieved from Disponible en: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias/aristimulo_y_otros.pdf. Consultado, noviembre 2020
6. Benavides. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
7. Chiavenatto, I. (2011). Administración de Recursos Humanos 9° Edición. México, D.F: Mc Graw Hill.
8. Denison, D. (1991). Cultura Corporativa. Bogotá: Editorial Legis.
9. Dirube, J. (2004). Un modelo de gestión por competencias, lecciones. Barcelona: Gestión 2000, 2004.
10. Evan, W. M. (1976). Organization theory structures. Systems and. New York, New York, United States: J. Wiley and Sons.
11. Galbraith, J. (2001). Designing dynamic organizations a hands-on for leaders at all levels.(E. Trillas, Ed.) New York: Amacom.
12. Gonçalves AP. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Retrieved from Disponible en: <http://www.calidad.org/articulos/dec97/artdec97.htm>. Consultado noviembre 2020
13. González, J., & Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. Pensamiento y Gestión., 40-57.
14. Group, H. (2008). Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. (Vol. III). España: Ediciones Deusto.
15. Gutierrez, T. E. (2010). Competencias gerenciales. Bogotá: Ecoe.
16. Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
17. Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. 9na. Edición. México. D.F: Thomson Editores, S.A. de C.V.
18. Martin Heidegger; Eugen Fink. (2017). Heráclito: Seminario del semestre de invierno 1966-1967. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

19. McClelland, D. (1981). *The Achieving society*. Nueva York: Editorial McClelland.
20. Mitrani, J., & Dalziel, M. (1996). *Las Competencias del Recurso Humano*. España: Ediciones Deusto.
21. Mûnch, D. (2011). *Fundamentos de la Administración*. México: Trillas.
22. Ottinger, D. (2011). *Biblioteca Howard Gardner: Las cinco mentes del futuro*. Paidós Iberica.
23. Pérez, Yudith ; Minsal, Deloray. (2004). *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del. BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud*, . Retrieved from <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>
24. Rodríguez, Z. F. (1993). *La organización interna como ventaja competitiva para la empresa*. *Papeles de Economía Española*,(56), 178-193.
25. Russo, G. (2010). *Diagnóstico da Cultura Organizacional*. Río de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
26. Segredo, A. (2014). *Clima organizacional en salud pública*. La Habana - ENSAP: Biblioteca virtual: sobre Gerencia y Gerencia en Salud.
27. Segredo, A., García, A., P, C., & Perdomo, V. (2017). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual*. *INFODIR*, 86 - 99.
28. Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes, Editores.
29. Tomás Bonavia Martín; Ismael Quintanilla Pardo. (1999). *Creencias directivas y participación de los empleados*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*., 15(3), 377-383.
30. Torres, F. V., & Ríos, G. C. (2013, Enero - Marzo). *Liderazgo, poder y movilización organizacional*. *Revista Estudios Gerenciales*., 29(126), 72-76.
31. Vanegas, I. (2015). *Cultura Organizacional: Métodos de Estudio y Medición*. Bogotá: Trabajo de grado para optar a la Especialización de Especialización Gerencia de Talento Humano, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

© 2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)