



Revista Actividad Física y Ciencias  
Vol. 16 N°2 (120) año 2024, pp.39-59  
ISSN (digital) 2244-7318  
Segundo semestre julio / diciembre

## ESTRATEGIAS GERENCIALES Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LAS ESCUELAS DE TALENTO DEPORTIVO

### MANAGERIAL STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE CONTEXT OF SPORTS TALENT SCHOOLS

Lic. MSc. Danny José, Valero Briceño  
[dannyvalero43433@gmail.com](mailto:dannyvalero43433@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0009-6513-9808>

**Recibido:** 10-01-2024

**Aceptado:** 21-01-2024

### Resumen

En este ensayo, se realizó el análisis sobre la necesidad de integrar la relación gerencia y aprendizaje organizacional en los procesos de gerenciales de la Unidad Educativa de Talento Deportivo (UETD) ubicada en Valera estado Trujillo, y la trascendencia hacia su consolidación en la formación académica- deportiva de los alumnos-atletas, para obtener mejores resultados en competencias como Juegos Nacionales Escolares, Estatales y Municipales. De igual manera, se busca la orientación del director como gerente educativo de estas unidades deportivas, a fin de optimizar lo académico y deportivo que ejerce el personal docente para atender de manera integral la formación de niños, niñas, adolescentes para desempeñarse con éxito en diferentes disciplinas deportivas, a través del desarrollo de programas técnico-deportivo y académico. En ese sentido, el artículo discurre alrededor de tres dimensiones de análisis: como gerencia, estrategias gerenciales y aprendizaje organizacional como elementos esenciales de la gerencia educativa.

**Palabras clave:** Estrategias, gerenciales, gerencia educativa, aprendizaje organizacional. Unidades Educativas de Talento Deportivo.

### Abstract

In this essay, an analysis is made of the need to integrate the relationship between management and organizational learning in the management processes of the Sports Talent Educational Units (UETD) and the importance towards its consolidation in the academic-sports training of student-athletes, to obtain better results in competitions such as National School, State and Municipal Games. In the same way, the guidance of the director as educational manager of

---

these sports units is sought, in order to optimize the academic and sports that the teaching staff exercises to comprehensively attend to the training of children, adolescents to perform successfully in different sports disciplines, through the development of technical-sports and academic programs. In this sense, the article runs around three dimensions of analysis: management, managerial strategies and organizational learning as essential elements of educational management.

**Keywords:** strategies, management, educational management, organizational learning. Educational Units of Sports Talent.

## Introducción

El Ministerio del Poder Popular para el Deporte (2010) inicia el Proyecto de las Unidades Educativas de Talento Deportivo (UETD) para ser desarrollado a nivel nacional, con el objetivo de formar posibles atletas que intervendrán en los Juegos Nacionales Escolares y Municipales. Así mismo, el citado Ministerio (2010), señala que las UETD, son instituciones cuya finalidad es formar desde el punto de vista académico y deportivo a los posibles talentos detectados en los diferentes estados. Esta organización permite realizar un proceso de selección efectiva, donde se captan niños y jóvenes en edades comprendidas entre 11 y 13 años, cuyas habilidades deportivas estén orientadas a la práctica sistemática del deporte. Estas Unidades están bajo un régimen diferenciado de estudio y con la visión integral del currículo en concordancia con el Proyecto Educativo Bolivariano

Desde este punto de vista, el conocimiento y las técnicas básicas de la gerencia se convierten en la base para formar a adolescentes y jóvenes deportistas con los requisitos necesarios para triunfar en un determinado ámbito deportivo. Por lo tanto, es importante incorporar la gerencia, ya que, otorgaría competencias gestoras para facilitar el desarrollo académico-deportivo de los alumnos-atletas, para desenvolverse en la vida de acuerdo con los requerimientos del entorno, para el desarrollo de una vida sana y útil en la sociedad.

Las UETD, necesitan más que nunca conjugar a la perfección el rendimiento académico y los éxitos deportivos, optimizando la enseñanza de las disciplinas deportivas. Por ello, la figura del director en estas unidades educativas ha ganado importancia como profesional responsable de la gerencia de dicha organización educativa. Organizando los procesos gerenciales, que permitan iniciar, desarrollar y fortalecer los alumnos-atletas hacia la práctica de las diferentes disciplinas deportivas y la formación educativa de manera simultánea para la consolidación de un atleta de alta competencia con un alto nivel académico

Se plantea entonces, la gerencia como elemento principal para el garantizar el desarrollo académico deportivo los alumnos-atletas. De allí, Tripier (2001) la define como el arte de manejar los recursos orientarlos al logro de objetivos. De esta consideración se derivan dos aspectos

importantes: manejar y orientar, altamente comprometida con hacer cosas y, lograr objetivos, asociados con los resultados. La primera es eficiencia y la segunda eficacia. La primera no tiene sentido de existir si no se logra la otra. La eficacia, si bien podría tener sentido por sí misma, al no estar acompañada por la eficiencia, podría disparar los costos y desviar los resultados. Entonces, se podría afirmar que la gestión gerencial es el balance adecuado del método y de los resultados, del esfuerzo y del logro, de la eficiencia y de la eficacia.

La cita anterior describe la gerencia de manera holística, omitiendo la descripción de eventos individuales. Por lo que, los directores necesitan comprender lo que están haciendo, proporcionar técnicas de análisis y toma de decisiones e involucrar a su personal en las situaciones en las que se encuentran o en las que les afectarán. En consecuencia, se podrán alcanzar los objetivos propuestos. Si esperamos una gestión eficiente, debemos prestar atención a las decisiones tomadas por los directores gerentes y a los resultados obtenidos para determinar el éxito o el fracaso de la organización.

Al igual que en las demás organizaciones, las educativas deben llevar a cabo procesos de gestión, que le permitan alcanzar sus fines, por lo tanto, el gerente educativo debe poner en práctica estrategias gerenciales, como son: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando y dirección, subordinación del interés particular al general, lealtad y estabilidad.

Se explica que estas estrategias juegan un rol protagónico en el desarrollo de las organizaciones escolares, pues, son las herramientas más flexibles, otorgantes de mayor vitalidad, en tanto, a través de la institución se pueden implementar, reformular, adaptar y hacer factible cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica. En ese sentido, según Gil, Mendoza, et. al. (2023) señalan que:

Las estrategias gerenciales pueden concebirse como el conjunto de acciones que ejecutan los directivos para conducir sus instituciones, compartiendo las decisiones con su personal, así como los miembros del consejo educativo. Abarcan las actividades que el director realiza en el ejercicio de sus funciones (p.49).

La cita anterior, nos refiere que las estrategias gerenciales son herramientas importantes para la gestión educativa y alcanzar altos niveles de desarrollo y fortalecimiento en los procesos educativos que debe ejercer el personal directivo.

En ese orden, la finalidad de las estrategias gerenciales es, la máxima creación de valor organizacional en la escuela, porque son acciones dirigidas a disponer, en todo momento, el nivel de la organización, planificación, coordinación y evaluación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. Por consiguiente, existe un amplio margen de posibilidades de mejora en el ámbito organizacional, donde se amerita que las

estrategias gerenciales, como herramientas, propicien óptimos resultados, así como la mejor predisposición al trabajo alineado con los objetivos institucionales.

Las estrategias gerenciales adecuadas en la institución tienen significativa importancia; para tal fin, los actores educativos son instrumentos de gran valía en la creación de las mismas a través de actitudes y actuaciones. En este sentido, son un vínculo para el buen desempeño de la organización, y un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En ese mismo orden, las estrategias gerenciales son, sin duda, una herramienta necesaria que se puede aplicar en una organización escolar para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada. En consecuencia, se deben desarrollar fórmulas adecuadas a las demandas propias de la institución, para que los procesos académicos sean exitosos. Por consiguiente, permiten hacer uso de los recursos, con el objeto de alcanzar los propósitos establecidos por la institución. A través de ellas se pueden desarrollar visiones, liderazgos, desarrollo motivacional para el personal, acercamiento e interacción con la comunidad, entre otros aspectos esenciales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones educativas.

En el contexto de la UETD, las estrategias gerenciales aportan herramientas fundamentales que se pueden cuantificar en la calidad educativa de sus estudiantes. También se les puede considerar como un factor de importancia en la formación de los alumnos-atletas, los cuales pueden ser orientados para la obtención de logros deportivos y educativos. Aunado a ello, estas estrategias son esenciales en la gestión del director y son resultantes de los factores organizacionales existentes. Sin embargo, sus componentes obedecen en buena medida a las actividades e interacciones entre ellas y a las experiencias personales en la institución. Por ello, es necesario la integración entre y el aprendizaje organizacional en los procesos de gerenciales de la Unidad Educativa de Talento Deportivo (UETD) ubicada en Valera estado Trujillo.

## Desarrollo

### La Gerencia Educativa

Los cambios paradigmáticos, generados por la revolución tecnológica y comunicacional, y los procesos de globalización han sometido al campo de la administración y la gerencia internacional a generar cambios radicales con respecto a sus teorías, a sus procedimientos y a su praxis general. Uno de los cambios más notorios de los que se puede ser espectador y actor en estos días, tienen que ver con la popularización extrema de las tecnologías, junto con las nuevas teorías relativas a su correcta gestión.

De tal manera que, el concepto tradicional de gerencia como la capacidad de coordinar los procesos de planificación, organización, control y evaluación en función de las metas prefijadas, ha dado paso a una concepción que, conservando en cierta medida algunos elementos pertenecientes al paradigma anterior, se apoya en la importancia que asume el trabajo grupal y la

*Revista Actividad Física y Ciencias Año 2024, vol. 16, N°2. Segundo semestre / julio – diciembre*

capacidad de adaptación a un estado constante de cambio, de incertidumbre y de capacidad de responder oportunamente a los obstáculos inesperados.

El aprendizaje, dentro de los nuevos escenarios, se encuentra así mismo soportado por la relación establecida entre el cambio individual y el cambio en la organización. De hecho, se puede asegurar que los cambios sucedidos dentro del ámbito organizacional, se ven de algún modo reflejados con claridad en los cambios suscitados en el ámbito de la cotidianidad personal de cada individuo que conforma la comunidad global.

Todos tenemos una tendencia natural a aprender, a buscar satisfacciones relacionadas a nuestra autovaloración y a hacer de nuestro rendimiento en el trabajo o la profesión un motivo de orgullo. Todos aspiramos conseguir cierto grado de admiración por parte de los demás, y que nuestros logros sean reconocidos. Una organización que aprende, es aquella que crea las condiciones para que sus miembros puedan investigar y aprender, aquella en que las personas a cualquier nivel, individual y colectivamente, incrementan su capacidad para producir resultados que sean reconocidos y premiados por la institución a la que pertenecen. En tal sentido, Weick & Quinn (1999) asumen que para que se dé un cambio continuo no es necesario que las revoluciones quebranten básicamente lo que no existe. El cambio episódico es conducido por la inercia y la incapacidad de las firmas de persistir, mientras que el cambio continuo es impulsado por la agudeza y la incapacidad de que las organizaciones permanezcan estables. Por ello, En la actualidad, se puede apreciar una tendencia a estructurar los esquemas gerenciales sobre bases menos estructuradas; a concebirlos como espacios abiertos que posibilitan la capacidad de influir en los demás, para ofrecer u obtener su ayuda en beneficio de una misión, visión y valores compartidos.

Al momento de acoger esta significación, se pueden prever dos aspectos fundamentales: por un lado, a disposición de influir se asocia más con autoridad que con poder; por otro lado, la proyección de la visión, misión y valores es asociada más con los significados de un propósito, que a una meta.

La nueva gerencia educativa, sometida a las inclinaciones globales generadoras de riesgos, las obligan a fomentar una visión ampliamente compartida entre los miembros de la comunidad, todo ello con el fin de favorecer el encuentro con los indicadores de calidad en todas las actividades referidas a la visión y misión, cualquiera sea la escala o la modalidad del desempeño; propiciando una conciencia ética, que forma parte de los fundamentos del compromiso de la institución educativa con la cultura y el desarrollo de la sociedad. Igualmente, la tendencia gerencial, a través de los cambios de paradigmas, es impulsada a instaurar una concepción estratégica, más que táctica, crítica o logística.

Según Team Asana (2023) La estructura de una empresa en donde los equipos informan a múltiples gerentes, es lo que se denomina una estructura matricial. Este diseño, denominado Matrix, permite que exista un flujo de comunicación abierta entre equipos de trabajo, lo cual podría

---

ayudar en la creación de productos y servicios con mucha más innovación dentro de la organización empresarial. El uso de esta estructura evita que los equipos tengan que reiniciar cada vez que inician un nuevo proyecto. Esta idea, utilizando el diagrama matricial, destaca la importante y urgente necesidad de trascender los cuatro cuadrantes. Si los requerimientos son insignificantes y no urgentes, nos encontramos en el campo de la logística. Si son muy urgentes, pero no especialmente importantes, se clasifican como tácticos. Si son muy urgentes y muy importantes, somos críticos. Finalmente, si son muy importantes, pero no urgentes, está en el plan estratégico.

En la actualidad, la propensión se debe a que las situaciones críticas son críticas, como resultado de haber sido atendidas oportunamente. Cuando se espera que llegue lo urgente para actuar, en consecuencia, se obtendrá como resultado, que todo aquello importante y no urgente se convierta en muy importante y, por ende, muy urgente, por lo cual dejará de ser estratégico convirtiéndose en situación crítica.

Se trata entonces de orientar y adoptar concepciones estratégicas, en vez de buscar salidas que deterioren, a corto y mediano plazo, la calidad de la gestión educativa; lo cual podría permitir anticipar escenarios cambiantes, ajustándose con rapidez a nuevos entornos, posibilitando la reflexión y la participación de los miembros de la comunidad, sin reproducir exactamente situaciones presenciadas en el pasado, esto es, en lugar de fundamentar la gestión en fases rígidas de planificación, organización y seguimiento, se orientan los esfuerzos directamente a los cambios que se producen en el entorno.

Dentro del marco gerencial educativo de la actualidad, el conocimiento se plantea no sólo como uno de los principales factores capaces de contribuir significativamente al mejoramiento del aprendizaje de las disciplinas deportivas, sino también al desarrollo social. Al respecto, Salas y Barroso (2014) explican, que el pensamiento estratégico es fundamental para el éxito de la gestión gerencial, por lo que la actitud, los procesos, las herramientas y la calidad son factores clave de éxito. De todos modos, sugiere un poder más democrático, incluyente y compartido entre todos, líderes que fomenten el liderazgo de pensamiento estratégico, que le dé una mayor dimensión a la perspectiva de una persona y calidad de vida de los miembros de la institución.

Estos conceptos potencian la importancia que tiene la educación en esta era de transformación y cambio, pues es ella la encargada de generar nuevos conocimientos y difundirlos tanto en su estructura como en su finalidad. De allí el papel preponderante que juegan hoy día, quienes tienen la responsabilidad de liderar los procesos educativos, es decir, quienes asumen el papel de gerentes de la educación. Es necesario destacar que, además de producir nuevos conocimientos, la importancia suprema que adquiere la transformación fundamental de la institución educativa en el tiempo presente, se relaciona al hecho de que, es dentro de las aulas de

las UETD donde se comienzan a formar los capitales intelectuales, de los cuales dependerá el futuro de estas escuelas, de sus culturas organizacionales y de sus sistemas económicos.

La excelencia educativa y con ello la actividad deportiva, es una meta que debe alcanzarse desde los primeros años de formación estudiantil de los jóvenes, pues de ello depende la capacidad que los mismos desarrollen para educarse como investigadores, capaces de trabajar efectivamente a través de la conformación de grupos, y también de generar nuevos conocimientos que aporten ventajas competitivas a las UETD como organizaciones de las que formen parte integral.

En este sentido, se alude constantemente a la calidad, como la filosofía que pudiera encaminar la gerencia educativa hacia la nueva y permanente transformación de la concepción del hecho educativo, para lograr los resultados deseados, pues el recurso humano, como lo expresa, Graffe (2002) enfatiza que el gerente educativo dirige y gestiona los diversos actores de la comunidad educativa y gestiona los recursos para garantizar la calidad del servicio que brinda, mejorando la implementación de los procesos de aprendizaje del currículo amplios y limitados y las relaciones administrativas y escolares con su comunidad y entorno.

Se hace referencia a esta cita, en tanto, el gerente educativo, como líder en su institución, debe ser, un individuo capaz de adoptar ideas y sugerencias para mejorar la labor docente, desde el punto de vista de la productividad y la competencia, optimizando el rendimiento en el ámbito deportivo y el aprovechamiento de los recursos y procesos.

El problema fundamental de la gerencia en un ambiente de calidad, es el desarrollo de una estrategia que destaque la importancia de la esencia del trabajo docente en los espacios naturales de creatividad y libertad de cátedra. Es por ello que, la gerencia de calidad en educación está asociada a la innovación, y a su vez tiene que ver con los asuntos creativos que pueden haberse producido en el seno de la organización, en este sentido, la gerencia educativa constituye un punto de interés fundamental para el desarrollo de la gestión del conocimiento, particularmente si se reflexiona con base en las preguntas:

¿Por qué se tiene que mejorar el uso de los recursos de la organización?

¿Por qué se tiene que decidir si se invierte dinero en investigación y desarrollo o si, por el contrario, se compran más equipos y tecnología?

¿Por qué se tiene que establecer y evaluar objetivos permanentemente?

¿Por qué se tienen que desarrollar programas de capacitación y adiestramiento de personal?

Estas preguntas y cientos de ellas más, son las que se hace el gerente que desea aumentar no solo la eficiencia de su organización, sino principalmente, su propio rendimiento como líder del grupo de trabajo. A este respecto, Martínez (2012) señala que la función de la administración en las instituciones educativas, tiene que ver con el diseño, planificación e implementación de un sistema eficiente para el logro de los procesos de enseñanza y aprendizaje, que pretende responder a las necesidades contextuales de alumnos y sociedad. Algunos teóricos de la gerencia, entre ellos,

*Revista Actividad Física y Ciencias Año 2024, vol. 16, N°2. Segundo semestre / julio – diciembre*

---

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) consideran que las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización.

A este orden de ideas, se describe completamente la gerencia educativa como un complejo y cambiante conjunto de relaciones estructurales organizativas, de acuerdo a la cual las decisiones deben ajustarse continuamente al estado del entorno. La toma de las mismas, requiere de una gran cantidad de interacción comunicativa y participativa con muchas personas, tanto dentro como fuera de la organización. Más aún si se trata de una escuela concebida específicamente para desarrollar el talento deportivo de los atletas.

### **El Director como Gerente en las Escuela de Talento Deportivo**

La Unidad Escuela de Talento Deportivo (UETD), de acuerdo al Ministerio del Poder Popular para el Deporte (2010), es una Institución Educativa de los niveles de Educación Básica, Media y Diversificada que tiene como objetivo atender de manera integral la formación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes con condiciones especiales para desempeñarse con éxito en diferentes disciplinas deportivas, a través de la ejecución de programas sistemáticos de desarrollo técnico-deportivo y académico.

Es de hacer notar que la atención diferenciada en los estudios permitirá la permanencia y prosecución escolar con una educación de alto nivel, además de lograr el desarrollo deportivo a mediano o largo plazo en las selecciones deportivas municipales, estatales y nacionales, garantizando así la superación en la vida en atención a las exigencias del entorno social y comunitario.

Por ello, estas organizaciones educativas, para alcanzar sus fines y permanecer dentro del medio deben apoyarse en el trabajo del director que funge como responsable de la institución educativa. Este gerente, debe tener claro que sus funciones como dirigir la organización, hacer que las cosas beneficiosas para la misma sucedan, crear un ambiente propicio para ello, establecer objetivos, delegar autoridad adecuadamente, tomar decisiones y hacer que su gente también las tome. El cumplimiento de estas funciones comprobará que la eficiencia de un gerente es su función, las mismas incidirán en el aumento de la productividad y el desempeño del personal a cargo.

La realidad indica que los gerentes deben tener un conocimiento global de los procesos que ocurren dentro de sus organizaciones. Por esta razón, la premisa de capacitar a los gerentes, atendiendo asuntos de su especialidad no funcionan, porque las organizaciones funcionan como un todo y no en partes. Atendiendo a lo antes expuesto, se hace referencia a la definición de gerencia planteada por Álvarez, y Camacho (2024) donde:



la gerencia es un arte, imprescindible lograr así una coordinación con éxito en todas las faenas de la vida. En el caso de la educación la gerencia es una actividad que impulsa a los educadores alcanzar el éxito de su proceso laboral, ya que les ofrece las estrategias para alcanzar con mayor eficacia los objetivos (p.3).

La definición enmarca a la gerencia como una habilidad esencial para coordinar con éxito todas las tareas de la vida. En el ámbito educativo, la gerencia es una actividad que incentiva a los educadores a tener éxito en sus procesos de trabajo, ya que proporciona estrategias para alcanzar objetivos. La gerencia educativa es una función directiva de carácter especializado y propia de los directivos, y el puesto implica muchas cualidades y exigencias personales. Dado que el administrador es el departamento responsable de dirigir y supervisar las actividades administrativas de la escuela, también es responsable de dirigir y coordinar las funciones según sea necesario. En otras palabras, los gerentes utilizan procesos de gestión para lograr objetivos organizacionales comunes con el objetivo de desarrollar una gestión exitosa. Con relación a lo anterior, Burgos (1998) afirma que: “por resultados es por lo que se mide a un gerente” (p. 20).

En relación a lo antes señalado, el gerente debe estar preparado y capacitado para afrontar problemas y convertir las debilidades en oportunidades. Para esto, los gerentes deben poseer ciertas características, que según Stoner y Freeman (1996), algunas son habilidades que pueden enseñarse y otras son cualidades del ser, como son:

- Necesidad de poder, influir a los demás a través de su conocimiento y habilidad y no del poder mismo.
- Capacidad de sentir empatía, entendiendo y afrontando reacciones no expresadas de los miembros de la organización para obtener cooperación.
- Necesidad de dirigir, con influencia en la actividad ajena y con satisfacción de hacerlo.

El gerente para que logre la eficiencia, debe saber coordinar las labores, de tal modo, que su gente se sienta participe y responsable de los procesos o funciones que deben poner en marcha. Deben por encima de todo, pensar en el cumplimiento de los fines y misión de su organización, así como estar identificados con sus valores y la cultura organizacional, ya que la labor de un gerente se torna ineficiente “cuando se dedica a satisfacer sus necesidades personales, cuando actúan como supervisores y cuando hacen hincapié en la autoridad” (Nash, 1995, p.130).

Es por todo esto, que el gerente debe tener un buen desempeño, pues hace referencia al proceso a través del cual se percibe y analiza la actuación de una persona en el cumplimiento de sus funciones, lo que significa, se estudia a la persona en su trabajo. Con relación al, desempeño del gerente Salas y Bustos (2023) plantean que:

El gerente contemporáneo, desde un enfoque socioformativo, abordará la calidad educativa con los objetivos de: (1) alcanzar la igualdad de oportunidades para los miembros de la

---

comunidad educativa, (2) motivar la participación, dando atención y garantizando el éxito de los estudiantes, (3) construir un proyecto ético de vida para los estudiantes, (4) trabajar para el mejoramiento continuo y la innovación, y (5) motivar escenarios colaborativos que identifiquen en las necesidades del entorno una oportunidad para la formación y la generación de respuestas y soluciones (p. 122).

Se explica, que los gerentes al cumplir con los objetivos planteado por los autores citados, el desempeño de los docentes sería exitoso para las UETD. Por otro lado, para alcanzar la eficiencia, el gerente educativo debe planificar y prever las acciones a seguir, considerando los recursos humanos, la estructura del sistema, los recursos materiales, las funciones y atribuciones, para garantizar el funcionamiento del sistema educativo.

En correspondencia con lo anterior, Peña (1998) destaca, los directores son responsables de los desempeños alcanzados por sus subordinados. Esto significa que el gerente es responsable del desempeño del personal y del cumplimiento de sus propias funciones.

De igual manera, Llanos de la Hoz (1998), menciona que en Venezuela hay una urgente necesidad de instituciones educativas que sean organizadas y gerenciadas eficientemente. Igualmente, Rodríguez (2002), señala que “El gerente educativo tiene un papel trascendental en el presente y futuro de la sociedad venezolana, pues es precisamente la acción gerencial la que posibilita el avance de la nación; la gerencia tiene en sus manos las riendas del desarrollo...” (p. 39).

De este modo, no sólo se trata de estar al frente de una institución, sino de hacer que las cosas funcionen bien, en función de metas y objetivos, sintiendo y teniendo presente que en sus manos no sólo está una estructura organizativa, se encuentran niño y jóvenes que mañana deberán asumir roles que le permitan mejorar su vida y la del país. Para ello, el gerente debe crear un ambiente propicio para que sus subordinados cooperen en el logro de las metas de su institución. El cumplimiento de las responsabilidades hará posible que se logren mejoras reales en el sistema educativo y que su actuación al frente de la institución se valore como eficaz y eficiente.

### **Aprendizaje Organizacional como Estrategia Gerencial**

El aprendizaje organizacional implica ganar experiencia con productos, procesos y aumentar la eficiencia mediante la mejora de los métodos de gestión, además, del capital intelectual. El origen y desarrollo actual del concepto Argyris, (2001), dice que para los talentosos científicos sociales que rechazaron la idea, cuando fue publicada por primera vez a principios de la década de 1970, el aprendizaje organizacional parecía una formación hegeliana, casi mística de un colectivo, de quienes se creían que sólo se podía decir que son personas que estudian y piensan, discuten o tienen opiniones. A ellos les parecía paradójico, si no perverso, atribuir el aprendizaje a las organizaciones.

En tal sentido, la teoría del aprendizaje organizacional desarrollada por Argyris y Donald Schön (1978) toman su aporte de John Dewey (1904) sobre el carácter educativo de la actividad social y Kurt Lewin (1949) a través del cambio social generación de conocimiento metodológicamente concretado en la investigación acción y construir una teoría unificada de la psicología constituyó uno de los propósitos básicos de Lewin (citado en Fernández y Puentes 2009).

Argyris y Schön (1978), conciben el aprendizaje organizacional, como un proceso que trasciende el espacio de la mente individual. Estos autores identifican una nueva variable donde ocurre el aprendizaje en grupo. Perlo y De la Riestra (2005) en el contexto actual, aseguran que:

el concepto de aprendizaje organizacional adquiere relevancia, en tanto la generación de conocimiento y la capacidad de aprender se han convertido en un elemento indispensable para el desarrollo social y económico, en un ambiente organizativo paradójico, donde pareciera que lo único permanente es el cambio (p. 420).

Sin lugar a duda, la definición del concepto de aprendizaje organizacional por parte de algunos autores, independientemente de su enfoque, sugiere que el aprendizaje ocurre en el mercado laboral en la mejora del desempeño empresarial, porque ocurre cuando la organización cambia su comportamiento. Por otro lado, también puede conducir una gerencia de manera estratégica con una visión de futuro, los actores deben planificar en función de los objetivos trazados, por cuanto, le permita ejecutar los proyectos orientados a la eficacia y eficiencia de su gestión, por esa razón el desarrollo de estrategias es fundamental en las organizaciones educativas.

En ese sentido, se destacan dos criterios de clasificación que han sido ampliamente estudiados: el aprendizaje individual y el aprendizaje colectivo. En cuanto, al aprendizaje individual, Garzón y Fischer (2008) dicen que el aprendizaje individual se caracteriza hacia el nuevo conocimiento; las personas desarrollan la capacidad de aprender y no de llenarse de contenidos para así modificar su interpretación de las cosas, olvidar la información inútil y estar abiertos a otros saberes. Entonces, podría decirse, que el aprendizaje es siempre personal y basado en el conocimiento, información en poder de un individuo como custodio, a través de conexiones con su entorno y rutinas organizacionales. De ahí, se expande y profundizar proporcionando a las organizaciones nueva información correctamente orientado asegura durabilidad y estabilidad en un mercado dinámico y competitivo.

En relación al aprendizaje colectivo, se considera el trabajo en grupo. Garzón y Fischer (2008), se fundamentan en la experiencia empresarial donde muestra que el nivel superior intelectual de los integrantes del aprendizaje colectivo desarrollado en trabajos colaborativos, es potencialmente superior al del aprendizaje individual. Por ello, se recomienda lograr un ambiente que anime a los integrantes de los grupos o equipos de trabajo a abrir la mente a lo desarrollado,

para que de esta forma obtengan la base para que se entienda el mensaje que quieren transmitir, sea entendido, retenido y aprehendido.

Desde esa perspectiva, Magreta y Porter (2011) definen las estrategias gerenciales como “la escogencia deliberada de un conjunto diferente de acciones para entregar una única mezcla de valor, que lleve a rendimientos superiores” (p. 120). De tal modo, el planteamiento anterior, se considera la estrategia como un conjunto de ideas, experiencias, percepciones, expectativas, en fin, una compleja red de pensamientos, en su conjunto provee una guía de referencia concreta para la toma de decisiones y acciones específicas en la búsqueda de fines más concretos. De tal manera, las organizaciones tienen por objetivo el logro de los fines propuestos, razón por la cual deben recurrir a ciertas estrategias de trabajo con el propósito de cumplir con los mismos. Según González y de Pelekais (2010), señalan que:

Las estrategias gerenciales son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia, un gerente debe desarrollar fórmulas adecuadas a las demandas propias de la empresa y emplearlas para que la organización sea exitosa (p. 343).

Por consiguiente, las estrategias gerenciales permiten al directivo hacer uso de los recursos con el objeto de alcanzar los propósitos establecidos por la institución, pues a través de ellas desarrollan visiones, lideran, estimulan al personal, involucran a la comunidad, entre otros aspectos esenciales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones educativas.

Del análisis precedente, se puede decir hay diferentes tipos de estrategias gerenciales que se pueden emprender en las organizaciones educativas donde se desenvuelven entre constantes cambios, por lo cual es preciso realizar un estudio constante del entorno para adaptar las estrategias y acciones que ejecutan, por tanto, el desempeño del directivo es uno de los factores clave para el desarrollo de las mismas. Entre ellas se tienen: estrategia gerencial personal estrategia gerencial administrativa.

#### *Estrategias Gerenciales Personales*

En este marco, se establece que la empatía corresponde a una estrategia gerencial personal e implica percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva, así, cultivar la afinidad, es propio de las personas empáticas, por cuanto actúan como radar social el cual desea saber interpretar las emociones ajenas, en un plano más alto que implica reconocer y responder a las preocupaciones de la otra persona, es decir, comprender los problemas y preocupaciones que subyacen bajo las emociones del compañero.

Según Madrigal (2006) define la empatía como “la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, de ponerse en su lugar y responder correctamente a sus reacciones emocionales” (p.172). Es decir, las personas que las manifiestan son capaces de escuchar, entender sus problemas, se anticipan a las necesidades de los demás aprovechando las

oportunidades ofrecidas por ella. Es la capacidad de tener conciencia y captar los sentimientos, necesidades e intereses de los otros, lo cual implica saber que quieren o necesitan, a fin de cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas. En consecuencia, permite al empleado mejorar las relaciones interpersonales con sus semejantes. Por su parte, López, Filippetti, et. al. (2014) afirman que:

La empatía es la capacidad de comprender los sentimientos y emociones de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar. Es una habilidad indispensable para los seres humanos, teniendo en cuenta que toda nuestra vida transcurre en contextos sociales complejos (p.38)

Por consiguiente, los gerentes empáticos están mejor adaptados a las sutiles señales, indicativas de las necesidades o deseos de los docentes, pues este elemento involucra la comprensión a los demás.

Contextualizando la empatía en el espacio educativo, ésta se expresa en: (a) La comprensión a los docentes, interesarse activamente en sus preocupaciones y percibir sus sentimientos y perspectivas. (b) Entender las necesidades de desarrollo del personal fomentando sus aptitudes. (c) La orientación al servicio, un directivo empático puede ser capaz de escuchar al personal docente y entender sus problemas, viendo desde distintas ópticas, los diferentes puntos de vista, previendo, reconociendo y satisfaciendo las necesidades del personal docente.

Dentro de esta perspectiva, la Comunicación es una estrategia gerencial personal y es definida por Chiavenato (2017) como la transmisión de una información de una persona a otra entre organizaciones, en otras palabras, es el fenómeno mediante el cual un emisor aclara algo a un receptor intercambiando ideas u opiniones con la intención de influir en el comportamiento de éste. Puede decirse entonces que las organizaciones no pueden existir sin comunicación, pues esta posibilita la realización de los procesos, actividades de las mismas, por ello, quienes laboran en ellas deben poseer habilidad comunicacional como una premisa básica de sus funciones.

Asimismo, Certo (2008) afirma que la comunicación es el proceso de intercambiar información con otras personas que trabajan en una organización. Se supone que interactúan dos o más personas que comparten significados que se extienden más allá de la experiencia humana y social de los grupos. En consecuencia, la comunicación puede ser entendida como una actividad compartida la cual necesariamente pone en contacto psicológico a las personas en una red de significados compartidos, por tanto, depende de la percepción y carga emocional o subjetiva del receptor

En este sentido, Alles (2009) señala que en ese proceso se asumen comportamientos orientados a escuchar y expresar ideas de manera efectiva, algunos de ellos son: comunica o transmitirlo de manera clara, (redacción)efectiva y fluida ayudará a tu audiencia a comprender tu

---

mensaje e influir en tí de la manera deseada. Así mismo, el autor expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades, así como lo que se espera de ellos; pues prepara sus instrucciones antes de transmitirlos y escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.

Por ello, el directivo debe hacer uso de todos los elementos del proceso comunicacional, para facilitar la tarea de dirigir, permitiendo la participación de todos, aceptando sugerencias, además de brindar la información de una manera clara, eficaz, que sea comprensible para el personal.

En este sentido, también se establece que la asertividad; forma parte de una estrategia gerencial desde una perspectiva personal, esto se considera un comportamiento más que un rasgo de personalidad, por lo que se incluye como habilidad social. Manifestada por la destreza del individuo para establecer relaciones equilibradas con sus semejantes, evitando reacciones sumisas o violentas, fomentando la autoestima, así como las buenas relaciones interpersonales. De acuerdo, con Melgosa (2010) define la asertividad como “la expresión de nuestros sentimientos de una manera sincera, abierta y espontánea, sin herir la sensibilidad de la otra persona” (p.84). En otras palabras, es la capacidad de expresar de manera honesta, directa y adecuada necesidades, deseos y opiniones sin desconocer los derechos e intereses de los demás. Asimismo, Albaladejo (2010) plantea:

La asertividad está relacionada con la afirmación de comunicarse asertivamente es comunicarse de manera afirmativa, afirmando los propios intereses y necesidades e igualmente los del interlocutor. La asertividad no es una especie de manipulación que nos permite conseguir nuestros propósitos a costa de los demás, ni una aceptación sofisticada de las necesidades de los otros a costa de las nuestras (p. 99).

Del análisis de la afirmación anterior, se deduce que la asertividad implica administrar las emociones asumiendo la situación de manera responsable, reconocer sus capacidades, así como la de las demás para lograr los objetivos personales propuestos, siendo una persona segura de sí misma, tomando decisiones sin necesidad de la aprobación de otros.

La propuesta de un aprendizaje asertivo, desde el punto de vista conductual, tiene sus fundamentos en los aportes ofrecidos por Pavlov, quien hizo estudios de la adaptación al medio ambiente de personas. El estudio plantea el dominio de las fuerzas excitatorias, en las que el individuo se sentirá orientado a la acción, siendo emocionalmente libre, y enfrenta a la vida según sus propios términos, lo opuesto, si el dominio corresponde a las inhibitorias, este individuo se presentará desconcertado, acobardado, con represión de sus emociones, accionando a por lo general a lo no deseado. El comportamiento asertivo desde el enfoque cognitivo, consiste en expresar se siente, lo que se cree, y desea de forma directa, honesta, haciendo valer sus propios derechos, así como respetando los de los demás.

Al respecto, Rodríguez y Serralde (2009) sostienen la necesidad de incorporar cuatro procedimientos básicos en el adiestramiento asertivo:

- Enseñar la diferencia entre asertividad y agresividad.
- Ayudar a identificar los propios derechos y los de los demás.
- Reducir los obstáculos cognoscitivos, afectivos para actuar de manera asertiva, disminuyendo ideas irracionales, ansiedades y culpas.
- Desarrollar destrezas asertivas a través de las prácticas de dichos métodos.

Desde el enfoque humanista, este centra en concebir la asertividad como una técnica para la autorrealización del ser humano. En este sentido, Pick y Vargas (2008) la asertividad en este sentido significa aceptarse y valorarse a sí mismo, respetar a los demás, defender las propias opiniones y tener claridad sobre lo que hay que decir o saber en el lugar o momento adecuado y los medios para transmitirlo directamente. En conclusión, la asertividad alude a una habilidad social que, dentro de una institución educativa podría revelarse en todos que integran la misma, consistentes en manifestarse de forma clara, respetuosa a las propias opiniones, aceptando críticas, defendiendo los derechos y aceptando el pensamiento de los demás sin sentirse culpabilidad.

#### *Estrategias Gerenciales Administrativas*

La educación venezolana en la actualidad plantea procesos de cambio, en la forma cómo se conducen las instituciones, necesita además asumir transformaciones, enfocando la organización escolar con propósitos unitarios, hacia un futuro de alianzas y flexibilidad en la ejecución del trabajo. En ese sentido, Vázquez (2005) señala que las estrategias gerenciales deben reflejar los comportamientos necesarios para el éxito futuro de la organización, señalando el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación. A continuación, se explican:

(a) Liderazgo: Según Stoner y Freeman (2008) “el gerente debe ser un líder que "a través de su energía y visión personal, inspira a sus seguidores y tiene un impacto importante en sus organizaciones" (p. 524) De igual forma, Gómez y Pin (2010) definen el liderazgo como un "estilo de gerencial según el cual el líder mueve a las personas respondiendo a sus necesidades sentidas, e incluso, las despiertan o modifican” (p.36). En otras palabras, el liderazgo se considera como la habilidad de persuadir a otros para buscar con entusiasmo objetivos definidos. Por tanto, se puede afirmar que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, sino abarca diversas facetas de índole social donde alguien en su actividad concreta puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo.

Asimismo, Chiavenato (2017), define el liderazgo como la “influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.234). Por lo tanto, el liderazgo es aquella actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso, pero en

compañía de varios individuos. El líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo.

Visto de esa forma, el liderazgo direcciona el trabajo del equipo, por cuanto evita el derroche de energía al propiciar la unión de los esfuerzos de todo el personal, enfatizando la ejecución de acciones conducentes al logro de objetivos de alcance factible. Por tanto, es el factor crucial que ayuda a los individuos o grupos a identificar sus objetivos, motivándolos, auxiliándolos para alcanzar las metas, tanto individuales como institucionales. Además, este modelo de liderazgo se caracteriza por exigir una organización y constitución de espacios permanentes de comunicación e información.

(b) Aprendizaje Organizacional o el Trabajo en equipo: Para mantener un desempeño adecuado en cualquier organización, incluyendo las educativas, es esencial que todos los miembros de su personal conozcan sus capacidades y habilidades, pero sobre todo reconozcan la importancia de las mismas, tanto propias como las de sus compañeros.

En ese sentido, Robbins (2008) define el trabajo en equipo como "dos o más personas que interactúan en interdependencia unos de otros y se reúnen para lograr objetivos específicos"(p.37). Por su parte, Carías (2008) lo concibe como un "conjunto de personas generalmente diferentes en cuanto a la formación previa, destrezas, conocimientos quienes se relacionan en forma de colaboración interdependiente con el fin de obtener resultados óptimos" (p.444). De lo anteriormente expuesto en las instituciones educativas, no todos sus miembros tienen el mismo nivel de formación profesional, ni los mismos valores, sin embargo, cuando trabajan unidos en busca de un mismo fin se dice que realizan un trabajo en equipo.

Por su parte, Arteaga (2006), indica que el trabajo en equipo se refiere a la manera en la cual se logra coordinar los esfuerzos de una red de personas cuya capacidad de trabajar con los demás, sabiendo escuchar, comunicar, cooperar, negociar, compartir y reconocer las emociones de los demás; permite llegar al logro de un objetivo común. A tal efecto, en su definición más amplia, un equipo es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

c) Negociación: En opinión de Navas (2008) la negociación se refiere al manejo adecuado de los conflictos que se presentan en las organizaciones escolares. En ese sentido, Goleman (2004) señala:

El manejo de conflicto implica negociar y resolver desacuerdos. Las personas dotadas de esta aptitud: (a) manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles; (b) detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos; (c) alientan el debate y la discusión franca; (d) orquestan soluciones que benefician a todos (p.295).

De tal manera que, el manejo de conflictos se refiere a las negociaciones efectivas, donde los negociadores atacan los problemas y no a las personas, abordan el trato para resolver el



conflicto, recurren a la comunicación para dar a conocer las necesidades con exactitud a la otra parte, persiguen adoptar una postura de colaboración en la resolución de la crisis, con el propósito de aumentar al máximo la satisfacción de las dos partes, de esta manera, apoya, instrumenta, controla las decisiones, comprometiéndose por completo con el logro de los objetivos comunes.

En ese sentido, todo conflicto amerita la participación de estrategias de resolución para resolverlos y forman parte del campo de la negociación. Una vez elegidas, tendrán un impacto sustancial en los resultados que se obtengan, cualquiera de ellas puede ser eficaz para el propósito buscado. Ahora bien, en las instituciones educativas, sus miembros requieren de habilidades para gestionar las estrategias de negociación, de las preocupaciones, sensibilidad conjunta por las necesidades del otro, requieren, además, tener confianza entre sí y una disposición para mantener la flexibilidad de los conflictos presentados en ellas. La necesidad de considerar la negociación como una vía para el manejo de conflictos en las instituciones educativas, surge de los cambios en las relaciones interpersonales que se presentan periódicamente en las mismas.

### **Teoría del Aprendizaje Organizacional Peter Senge**

El enfoque de la visión del pensamiento sistémico de Senge (1992) donde el aprendizaje organizacional desde la perspectiva sistémica radica en la comprensión global de la organización y de las relaciones en tres de sus componentes, proceso que es lento y costoso. Esta concepción implica la creación en la organización de capacidades internas, para poder adaptarse al entorno; capacidades que se convierten en un factor clave de éxito para el desempeño de la misma, logrando obtener una ventaja competitiva para garantizar la sostenibilidad en el tiempo, siendo el ser humano el principal eje de la organización.

Como lo establece el mismo autor, se propone una metodología que se basa en el ciclo de aprendizaje por experiencia y en el desarrollo de cinco disciplinas básicas que definen la construcción de una organización con capacidad de aprendizaje y creatividad, el cual toma el interior y exterior de la empresa como un todo y llevarla a la práctica estas disciplinas que darán inicio a la creación de una organización abierta al aprendizaje y que pueda convertirse en una organización inteligente. Mas sin embargo el investigador incorpora otra disciplina que tiene que ver con las Tecnologías de Información y Comunicación haciendo énfasis en las herramientas interactivas y colaborativas; a continuación, se describe las disciplinas según Torres (2007):

1) Pensamiento sistémico: Senge (1992) enfatiza que la empresa debe funcionar como un sistema, en donde todas sus partes sean independientes para que se genere el pensamiento sistémico. Es decir, la capacidad de ver una situación o un problema de manera global y, al mismo tiempo, identificar la interrelación de las partes que lo conforman.

2) Dominio personal: es la capacidad para ver la realidad con la mayor objetividad posible, analizando nuestra visión personal para relacionar el aprendizaje personal con el colectivo.

- 3) Modelos mentales: se refiere a los supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en nuestro modo de pensar, comprender y actuar.
- 4) Construcción de una visión compartida: se refiere a la construcción de una visión de futuro compartida y estimulante para los miembros de la organización.
- 5) Aprendizaje en equipo: desarrollar la creatividad, la flexibilidad y el diálogo al interior de los equipos resulta fundamental para determinar la capacidad de aprendizaje de la organización. Una organización que aprende y gestiona el conocimiento tiene la habilidad para resolver problemas y la flexibilidad para afrontar los problemas del entorno (adaptabilidad); tiene un sentido de identidad, es decir, conoce lo que la organización. (p.18).
- 6) Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), haciendo énfasis en las herramientas interactivas y colaborativas, asociados con la multimedia y la inteligencia artificial. A partir de la utilización de las TIC se pueden generar productos como: construcción de páginas web, creación de programas académicos, de entrenamientos, de actividades recreativas comunitarias entre otros. De esta manera, se ha da respuesta a problemáticas del contexto escolar.

## Referencias

- Albadalejo, F. (2010) *Las relaciones humanas en la empresa*. Editorial Limusa. México.
- Álvarez, B. y Camacho, T. (2024). *Estrategias Gerenciales para la prevención del ausentismo laboral de los docentes de aula*. U.E.C.P. la Sagrada Familia. Caracas Propatria. [Trabajo de grado de Maestría. UPEL-IMPM]. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/view/938>
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
- Argyris, C. y Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading MA, Addison Wesley.
- Alles, M. (2009) *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arteaga, G. (2006). *La formación de competencias docentes*. Madrid: Síntesis
- Carías, S. (2008). *Relaciones humanas en el trabajo*. Buenos Aires: Paidós
- Certo, S. (2008) *Administración Moderna*. Bogotá: Pearson.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraW-Hill Education
- Fernández, J. y Puentes, A. (2009). La noción de campo en Kurt Lewin y Pierre Bourdieu: un análisis comparativo. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (Reis)* N.º 127, 2009, pp. 33-53, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3008953.pdf>.
- Garzón, M., y Fischer, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *¿Pensamiento and Gestión*, 24, 195?224.

- Goleman, A. (2004). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Caracas: Melvin.
- Gómez, G. y Pin, J. (2010). *Dirigir es Educar*. Madrid: Mc Graw Hill
- González, M. y de Pelekais, C. (2010). Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias *Telos*, vol. 12, núm. 3, septiembre-diciembre, pp. 342-359 Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Gil, Y., Mendoza, K. y Gallardo, R. (2023). Estrategias gerenciales para recuperar el espacio tecnológico en la escuela básica Cipriano Barrios. *Revista Honoris Causa*. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/download/281/255>
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 495-517. Disponible en: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tIng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tIng=es)
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. 14ª edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana
- López, M. B., Filippetti, V. A. & Richaud, M. C. (2014). Empatía: desde la percepción automática hasta los procesos controlados. *Avances en Psicología Latinoamericana*, vol. 32(1), pp. 37-51. [doi: dx.doi.org/10.12804/apl32.1.2014.03](https://doi.org/10.12804/apl32.1.2014.03)
- Llanos de la Hoz, S. (1998). *Planeación Gerencial. La Efectividad de la Gerencia, el Liderazgo y el Uso de los Recursos*. Vol. 13, Caracas – Venezuela.
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill, pp. IX, XI,
- Martínez, A. (2012). *Administración Educativa*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Magreta, J., y Porter, M. (2011) *Comprendiendo a Michael Porter*. Editorial Harvard Business School Press. Impreso en España. Ediciones Deusto. Pp. 256.
- Melgosa, V. (2010). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Editorial Limusa.
- Ministerio del Poder Popular para el Deporte. MINDEPORTE (2010) <http://www.mindeporte.gob.ve>
- Navas, L. (2008). *Estilos gerenciales e integración escuela-comunidad*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas
- Nash, M. (1995). *Cómo Incrementar la Productividad del Recurso Humano*. Colombia: Editorial Norma.

- Perlo, C. y De la Riestra, M. (2005). *Enfoques y perspectivas del aprendizaje organizacional. Acerca de las posibilidades de concebir la organización como entidades que aprenden*. En las XII Jornadas de Investigación y Primer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/000-051/18>
- Peña, Z. (1998). *Estilos Gerenciales de los Directivos y su Desempeño en los Planteles de Educación Básica en el Municipio San Fernando del Estado Apure*. Trabajo de Grado no publicado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. I.U.P.M.A.R., Maracay.
- Pick, W. y Vargas, T. (2008). *Yo adolescente: respuestas claras a mis grandes dudas*. Editorial IMIFAP/Limusa. México.
- Robbins, S. (2008). *Patología Humana*. (8va Edición) Editorial Pearson. México.
- Rodríguez, M. (2002). *Función Directiva Escolar*. (1<sup>ra</sup> Edición). México: Editorial Trillas.
- Rodríguez, J. y Serralde, M. (2009). *Asertividad para negocia*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Tripier, B. (2001, noviembre 19). *Desarrollo de Gerentes Eficientes*. El Nacional D-23. Caracas.
- Salas, Y, Silva, Y. y Barroso, M. (2014). Implementación del Pensamiento Estratégico en la Gestión. En I Jornadas Internas de Postgrado Dr. Adolfo Calimán González “Gerencia e Innovación en el Proceso Educativo” Maracaibo- Venezuela. <http://ujgh.edu.ve/wp-content/uploads/2021/03/IJIP-11.pdf>
- Salas, D. & Bustos, H. (2023). Perfil del gerente educativo contemporáneo. Revista Honoris Causa, 15(1), 110–125. Recuperado a partir de <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/285>
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Stoner, J. y Freeman, E. (2008). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Torres, A. (2007). *Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento*. Bogotá: Universidad Manuela Beltrán.
- Team Asana (2023). ¿Qué es una organización matricial y cómo funciona? <https://asana.com/es/resources/matrix-organization>
- Vázquez (2005) *Administración*. Buenos Aires: Kapesluz
- Weick, K. y Quinn, R (1999). *Cambio y desarrollo organizacional*. Revisión Anual de Psicología 50, 361-386. 1999.

**EL Autor**

**Lic. MsC. Danny José, Valero Briceño**

Lic. en Educación. Física, Deporte y Recreación egresado de la Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela. Especialista en Educación Física de la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” (UNESR). Maestría en Administración de la Educación Básica. ISCF “Manuel Fajardo”. La Habana, Cuba. Doctorando de la UNEM. Caracas. Coordinador territorial del Programa Nacional de Formación (PNF) en el área de educación física del estado Trujillo de la UNEM. Docente deportivo en la Unidad Educativa de Talentos Deportivos UETD, estado Trujillo, adscripta al Ministerio del Poder Popular para la Educación. República Bolivariana de Venezuela.