



Habilidades directivas para el fortalecimiento del proceso gerencial en educación primaria

Nancy Briceño*

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo explorar las habilidades directivas desarrolladas por los directores de educación primaria en escuelas estatales de Maracaibo, estado Zulia. El tipo de investigación fue descriptiva, transeccional, no experimental, de campo. La población estuvo conformada por seis directores. Se basó en teorías de Whetten y Cameron (2005), Ramón y Fernández (2008), Dalton (2007), entre otros. Se concluyó que los directores casi siempre emplean una acertada comunicación, mantienen una posición positiva frente a los cambios y siempre establecen relaciones efectivas respecto a la motivación, poder e influencia. Se recomienda a los directores continuar ejerciendo habilidades directivas para optimizar las funciones gerenciales incrementando el desarrollo de habilidades de comunicación, a fin de favorecer la gestión del talento humano.

Palabras clave: habilidades directivas, educación, directores.

* Magíster en Gerencia e Innovación Educativa. Licenciada en Educación Integral. Técnico Superior en Contaduría Pública. Diplomado en Metodología de Investigación. Coordinadora del Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Maracaibo, estado Zulia, Venezuela. Correo electrónico: nbriceno@ujgh.edu.ve.

Directive Abilities for Strengthening the Managerial Process in Primary Education

Abstract

The objective of this article is to explore the directive abilities developed by primary education directors at state schools in Maracaibo, State of Zulia. Research was of the descriptive, cross-sectional, non-experimental field type. The population consisted of six directors. It was based on the theories of Whetten and Cameron (2005), Ramón and Fernández (2008) and Dalton (2007), among others. Conclusions were that the directors almost always used correct communication, maintained a positive position in the light of changes and always established effective relationships regarding motivation, power and influence. The study recommends that directors continue to exercise directive abilities to optimize managerial functions, increasing the development of communication abilities in order to favor human talent management.

Key words: directive abilities, education, directors.

Introducción

La educación promueve la exaltación del conocimiento, valores y principios morales en cada individuo; si bien es cierto, que de carácter universal los representantes de cada nación son los responsables de establecer políticas estratégicas educativas, es en el seno familiar donde padres y representantes deben afianzar los primeros conocimientos en sus hijos. Asimismo, es relevante la misión que deben cumplir los docentes de educación primaria en dar continuidad a la enseñanza del nivel que le precede; su contribución a la educación no es solo alcanzar objetivos académicos en el alumno, sino moldear valores esenciales de su personalidad que favorezcan el desarrollo integral de niños y niñas.

Sin duda, la función docente queda definida por la particularidad que cada profesional le impregne; aspectos relacionados con la ética, compromiso y vocación de servicio son clave para describir el aporte brindado a la educación. En Venezuela, el proceso educativo se desarrolla bajo distintos escenarios que representan un espacio para el conocimiento, el esparcimiento la investigación y la socialización. Especialmente, en la educación primaria, perteneciente al Subsistema de Educación Básica, surge

el descubrimiento de nuevas áreas de aprendizaje, apropiación de contenidos y experiencias significativas que permiten la inserción del niño y la niña en el medio social.

Todo lo anterior, se logra con la conducción de profesionales comprometidos con el proceso educativo; es una ardua tarea a cumplir por parte de los docentes, tal es el caso de los directores de escuelas de educación primaria, quienes deben velar por la obtención de resultados óptimos de calidad educativa; de igual manera, a través de su gestión, desarrollar habilidades directivas que favorecen la toma de decisiones, comunicación efectiva entre los actores del proceso, manejo de emociones y conflictos que puedan presentarse en el núcleo escolar. En este sentido, la presente investigación tuvo como objetivo explorar las habilidades directivas desarrolladas por los docentes en su labor directiva. A continuación se muestran cada uno de los contenidos seleccionados, que traducen la finalidad principal de este artículo, para ello fue seleccionado un modelo sobre habilidades directivas expuesto por Whetten y Cameron (2005), quienes describen claramente la finalidad y las características de cada una de las habilidades, entre ellas: habilidades de clan, de adhocracia, de mercado, y de jerarquía; por último, se presentan los resultados.

1. Fundamentación teórica

Existen diversas teorías y tipologías sobre la temática de habilidades directivas, las cuales se encuentran alineadas a la gestión gerencial, sin embargo, antes de comenzar a definir las, se considera relevante discutir, en primer lugar, el término de habilidades. A continuación se presentan algunas posiciones de autores que expresan su opinión referente al tema que da apertura a la presente investigación.

1.1. Habilidades

Las habilidades que puede desarrollar una persona comúnmente están relacionadas a los conocimientos, competencias y a las destrezas desarrolladas por medio de la práctica; sobre este particular, Arroyo (2012) expresa que las habilidades hacen referencia a las herramientas técnicas y a la propiedad con que se ejecuta algo conocido como destreza que posee una persona para efectuar determinada tarea.

Por su parte, Robbins (2005) relaciona el término de habilidades a las funciones de la administración, presentando una clasificación de ellas, las cuales pueden ser demostradas por los gerentes a través de *habilidades técnicas* que suelen identificarse por medio de los conocimientos y las competencias en un campo especializado, de igual forma, describe las *habilidades de trato personal*; como aquellas que consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas; finalmente, expresa que las *habilidades conceptuales* son aquellas que sirven para pensar y conceptualizar situaciones abstractas complicadas, con ellas los gerentes contemplan la organización en su totalidad.

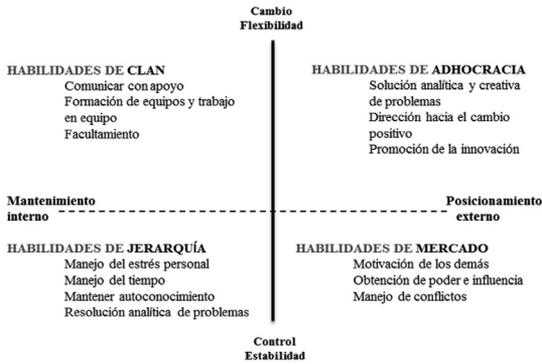
Por consiguiente, luego de analizar lo referido por los autores, se puede apreciar que sus posiciones coinciden en que se requiere de un proceso de aprendizaje y de experiencia, a fin de lograr el desarrollo de habilidades de carácter más específico. En este sentido, el segundo autor muestra una clara definición sobre habilidades, las cuales están alineadas a las competencias, al trato con los demás, que para el caso de esta investigación serán las del director de educación primaria con su personal a cargo, y las conceptuales como aquellas ya preestablecidas.

1.2. Habilidades directivas

Dentro de las tipologías encontradas sobre habilidades directivas, esta investigación se centró en el análisis del modelo planteado por el autor Wheten y Cameron (2005), basado en una idea expuesta inicialmente por Cameron y Quinn en el año 1999. Este modelo presenta una estrecha relación entre las habilidades directivas y el liderazgo empleado por quien será el encargado de desempeñar tareas directivas o gerenciales. Entre las habilidades que este modelo describe se encuentran las habilidades de clan o de comunicación; habilidades de adhocracia, expresadas en solución de problemas; habilidades de jerarquía, traducidas en el manejo de tiempo y estrés, y finalmente, habilidades de mercado, las cuales definen la proyección de la gestión educativa hacia el sector externo, sin embargo, este resultado viene alineado a una óptima gestión interna realizada por el director educativo de educación primaria en su centro escolar.

A continuación se presenta la Figura 1, la cual representa el sistema de habilidades y competencias expresado por el autor Cameron y Quinn (1999), modelo utilizado para realizar la presente investigación:

Figura 1
Habilidades de liderazgo y directivas organizadas mediante el Sistema de valores en competencia



Fuente: Cameron y Quinn (1999).

A este respecto, Whetten y Cameron (2005) expresan que las habilidades directivas forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones; de igual forma, refieren que las habilidades directivas son los bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva.

En el mismo orden de ideas, los autores antes citados mencionan algunas características sobre habilidades directivas; principalmente, las identifican como conductuales, dado que según su percepción no son atributos de la personalidad, ni tendencias estilísticas, por el contrario, consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y conducen a ciertos resultados. Asimismo, expresan que son controlables, en este punto los referidos autores señalan que el desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo; en este sentido, las habilidades directivas pueden implicar a otras personas y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí mismas, lo cual significa que pueden desarrollarse; es decir, los individuos son capaces de mejorar sus competencias, y su desempeño con el desarrollo de habilidades directivas.

De la misma manera, afirman que las habilidades directivas están interrelacionadas y sobrepuestas; por tanto, es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás; éstas son un conjunto integrado de respuestas complejas. Para finalizar,

Whetten y Cameron (2005) expresan que a veces son contradictorias o paradójicas; esto quiere decir que no existe un modelo único para identificarlas, al considerar que hay diversidad y variedad; por tanto, cada perspectiva presenta una clasificación específica que diferencia cada teoría o modelo, sin embargo, de acuerdo con estudios e investigaciones realizadas previamente, dichos autores manifiestan que es típico que en los directivos más eficaces exista una variedad de habilidades directivas.

En la misma línea, Cruz (2010) define a las habilidades directivas como técnicas de gestión empresarial empleadas hacia el liderazgo; además, comenta que es la capacidad para dominar situaciones tales como: liderar un grupo de personas para la consecución de un mismo objetivo, motivar a su equipo de trabajo a través de la comunicación, la gestión del tiempo, toma de decisiones adecuadas bajo presión, entre otras.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se concluye que las habilidades directivas son conductas aprendidas, desarrolladas a través de la práctica; el investigador converge con los aportes expresados en relación a que la capacitación puede afianzar el desarrollo óptimo de tareas directivas, sobre todo aquellas que se encuentran alineadas a la gestión de personal. Asimismo, las habilidades están íntimamente vinculadas con la función administrativa, definiendo a través de su gestión la habilidad para manejar situaciones referentes al proceso gerencial, tales como: planificación, organización, dirección, control y evaluación.

1.2.1. Habilidades de clan

Dentro de las habilidades directivas señaladas por Whetten y Cameron (2005), las habilidades de clan están vinculadas con la comunicación organizacional. En este sentido, toda organización está conformada por comunidades o grupos organizacionales, los cuales a través de la gestión directiva llevan a cabo, día a día, la función que le ha sido designada; este autor define las habilidades de clan como aquellas que promueven las relaciones interpersonales efectivas.

Por otra parte, Román y Fernández (2008) definen a este grupo de habilidades como aquellas de desarrollo vinculadas con la capacidad intrínseca de un gestor hacia su relación con el entorno, entre las cuales destacan: las habilidades de comunicación, organización, empatía, delegación, coaching, trabajo en equipo, entre otros.

En conclusión, el clan es una comunidad organizada e integrada por personas dentro de una organización, identificados por su personalidad y formas de pensar particular, en donde a través del desarrollo de la creatividad y compromiso institucional dan vida a la operatividad de la institución; asimismo, el clan conforma una cultura enmarcada dentro de valores organizacionales. Lo anterior hace inferir que las habilidades de clan son aquellas que favorecen la comunicación entre el grupo de personas que conforman la institución; además, a través del trabajo en equipo, el director educativo puede desarrollar la organización del trabajo y, luego de priorizar las actividades, éste podrá delegar funciones a otros.

En la misma línea argumental, Whetten y Cameron (2005) explican que las habilidades de clan se disgregan en habilidades de comunicación, trabajo en equipo y facultamiento, facilitando así la transmisión de información auténtica como una manera de garantizar la efectividad en los resultados esperados por la organización. Algunas de estas habilidades se describen a continuación:

Comunicación

La comunicación organizacional favorece la realización de tareas operativas en cualquier institución, bien sea de carácter verbal o escrita. En este sentido, la comunicación deberá ser lo más precisa y entendible posible, de esta manera los responsables de los departamentos conocerán de manera oportuna las instrucciones e informaciones necesarias para el normal desenvolvimiento de las actividades. En este contexto, Cruz (2010) establece que la comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información; por otra parte, Van der Hofstadt (2006) opina que la comunicación se trata del intercambio de información que se da entre dos más partes, expresa además que dominar esta habilidad ayuda a mejorar las relaciones con las personas que se convive cotidianamente.

En consecuencia, la comunicación favorece las relaciones interpersonales dentro de la organización; en este sentido, en el contexto educacional, la comunicación favorece el desarrollo de los procesos académicos y administrativos. Asimismo, desde el aspecto de dirección educativa, la figura del Director deberá ejercer una adecuada comunicación, lo cual permitirá generar un mayor compromiso en su personal en la realización de labores.

• **Trabajo en equipo**

Una de las habilidades que deberá desarrollar un director educativo será el trabajo en equipo, el cual podrá optimizarse con una adecuada comunicación, delegando funciones específicas y coordinando procesos para la obtención de resultados. A este respecto, Van der Hofstadt (2006) define el trabajo en equipo como el esfuerzo conjunto de personas con funciones diferentes y complementarias, reunidas por la frecuencia y la complejidad que tienen en sus trabajos y que buscan un objetivo común. Por su parte, Dalton (2007) explica que el trabajo en equipo es el que se realiza a través del compromiso de varias disciplinas en pro de conseguir una meta común con la máxima eficiencia.

En síntesis, el trabajo en equipo tiene como finalidad la coordinación de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización. En este sentido, su promoción satisface la obtención de resultados esperados en la organización educativa, donde el director deberá concatenar sus funciones y las de su personal en correspondencia con la meta institucional.

• **Facultamiento**

El facultamiento, como su misma palabra lo indica, significa autorizar a una o a varias personas a realizar tareas que inicialmente no son de su responsabilidad. En este orden de ideas, Whetten y Cameron (2005) lo definen como un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos; además, exponen que proporciona libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen.

Por otro lado, Dalton (2007) refiere que el facultamiento o *empowerment*, consiste en permitir que otros decidan e influyan en los resultados deseados; no es tan solo delegar tareas, hay que conceder suficiente autoridad, ofrecer la información y capacitación necesarias para que el individuo tenga muchas posibilidades de éxito.

Lo señalado por los autores, hace inferir que el director educativo podrá delegar en su personal a cargo cierta responsabilidad para la toma de decisiones, lo cual significa que deberá existir un nivel de confianza considerable entre éste y el trabajador.

1.2.2. Habilidades de adhocracia

El significado del término adhocracia se encuentra alineado a las posibilidades que se le otorgan a un grupo de personas en cuanto a adaptarse a las situaciones devenidas de los cambios transformacionales, así como la generación de creatividad en la

solución de problemas. Siguiendo el orden de ideas, en un sentido opuesto al término de burocracia, la adhocracia no presenta estructura definida de procesos, ella consiste en la libertad para generar criterios de solución ante problemáticas presentadas, para lo cual deberá ser analizado el contexto situacional.

En este sentido, Whetten y Cameron (2005) opinan que estas habilidades son aquellas que influyen en administrar el futuro, innovar y promover el cambio, por ejemplo: solución creativa de problemas, formación de una visión que energice. Por otra parte, Román y Fernández (2008) explican que este tipo de habilidades están relacionadas a la eficiencia personal; además, exponen que son los hábitos básicos de una persona con relación a ella misma, a su entorno; también las clasifica en: proactividad, autogobierno, gestión de personal y desarrollo de personal.

Lo anterior se traduce en que las habilidades de adhocracia permitirán al director educativo la toma de decisiones con buena disposición al cambio y con proyección a futuro, siendo proactivo en la generación de una propuesta de solución al problema, luego de atender varias alternativas de solución sugeridas entre los trabajadores. Significa, entonces, que este tipo de habilidades le permite al director educativo poder movilizarse dentro de su dinámica educativa y ser capaz de generar nuevas ideas que puedan fortalecer, mejorar y transformar el proceso educativo.

• Solución analítica y creativa de problemas

La creatividad es la forma de exaltar las ideas para generar nuevas; relacionado a la solución creativa de problemas es precisamente que a través de una discusión o socialización de ideas se puede promover una solución resumida en beneficios de ganar-ganar. De acuerdo con lo anterior, y muy específicamente en el plano organizacional, Whetten y Cameron (2005) expresan que para los directivos desarrollar la habilidad directiva de solucionar analítica y creativamente los problemas, deben llevar a cabo cuatro (4) fases fundamentales: la primera vinculada con la *definición del problema*, que significa diagnosticar una situación para que el enfoque esté en el problema real, no sólo sus síntomas; la segunda está relacionada a la *generación de soluciones alternativas*, que quiere decir establecer varias opciones y posponer la selección de una solución hasta que se hayan propuesto distintas alternativas.

Seguidamente, la tercera fase se refiere a la *evaluación y selección de una alternativa*; en este paso se incluye una consideración cuidadosa de las ventajas y desventajas de las opciones pro-

puestas, antes de hacer una selección final. Al seleccionar la mejor alternativa, quienes solucionan problemas con habilidad se aseguran de que las alternativas sean juzgadas en términos del grado al que resolverán el problema, sin causar otro no previsto. Por último, la cuarta fase, se define como *poner en práctica y dar seguimiento a la solución*, que finalmente es el último paso para decidirse por una opción, lo cual dará origen a un sistema de monitoreo continuo de la problemática, verificando así que la solución haya otorgado los beneficios esperados.

Por otro lado, Dalton (2007) define el proceso creativo para la resolución de problemas clasificándolo en las cinco (5) etapas siguientes: *preparación*, descrita por el autor como aquella donde se adquieren las habilidades, la información básica y los recursos, se capta y se define el problema, se requiere un punto de vista distinto y original; seguidamente menciona la *concentración*, en esta fase se describe la atención en la cual se centra el problema, excluyendo así otras exigencias; luego la *incubación*, siendo aquí donde reposan en la mente numerosas ideas y abundante información.

Posteriormente, se describe la fase de *iluminación*, definida como la etapa de comprensión de imágenes, ideas o perspectivas que indican una solución o la dirección del trabajo futuro; es el resultado del pensamiento consciente, su aparición es imprescindible, puede durar unos instantes, y surgir de manera inesperada. Para finalizar, la *verificación* o elaboración, aquí se prueba la idea, se evalúa, desarrolla e implementa, convenciendo a los demás en su valor y utilidad. Es la capacidad de poner en práctica soluciones nuevas y originales.

Las reflexiones anteriores hacen precisar que para solucionar problemas, en primer lugar, deben jerarquizarse, estableciendo alternativas creativas de solución, estudiando el escenario posible de respuesta ante dichas opciones. Cabe mencionar que al momento de desarrollar posibles estrategias de solución se puedan tomar en cuenta ideas o aportes del personal docente a cargo del director educativo.

• Dirección hacia el cambio positivo

Las situaciones de cambio en las instituciones educativas producen algunos desequilibrios a nivel emocional de los trabajadores; en muchos de los casos reactividad o resistencia a modificar algunos elementos dentro de la estructura bien sea académica, pedagógica o administrativa, para ello el director de educación primaria deberá valerse de estrategias que permitan realzar los beneficios que ese cambio producirá.

En este contexto, Frame (2005) expresa que las organizaciones e individuos deben crearse una mentalidad pro cambio, deben apreciar la inevitabilidad del cambio y verlo como algo positivo, que ofrece oportunidades de crecimiento. Por su parte, Whetten y Cameron (2005) indican que liderar el cambio positivo es una habilidad directiva que se enfoca en desatar el potencial positivo humano. Asimismo, indica el autor que el cambio positivo permite a los individuos experimentar la apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo, ya que además se enfoca en la creación de la abundancia y el bienestar humano; fomenta la desviación positiva; reconoce que el cambio positivo incluye el corazón, así como la mente.

De acuerdo con lo anterior, en el contexto educativo la dirección hacia un cambio positivo se refiere a que la figura del director como gerente del centro o institución educativa debe desarrollar habilidades en las cuales pueda aminorar la incertidumbre que acarrea en muchos de los casos las situaciones de cambio, buscando o direccionando exaltar lo positivo, las aptitudes del personal, enalteciendo los valores intrínsecos en cada uno de ellos y para con la organización educativa.

• Promoción de la innovación

La innovación en educación se refiere a las distintas formas o posibilidades de estimular las prácticas docentes, los procesos gerenciales educativos, entre otros. Innovar conlleva a generar un procedimiento distinto a la forma tradicional de operar o de ver las cosas. Para Ballart (2001), la innovación presupone la generación de nuevos comportamientos o de nuevas prácticas, así como la aparición de posibilidades y oportunidades. Por otra parte, Martínez (2012) señala que la capacidad de innovar constituye un recurso más de la empresa al igual que sus capacidades financieras, comerciales, productivas y debe ser gestionado de manera rigurosa y eficiente.

Por tanto, la promoción a la innovación en el proceso educativo se refiere a la generación de nuevas ideas; desde el punto de vista gerencial educativo, el director podrá aplicar nuevas estrategias gerenciales que faciliten los procesos académicos y administrativos de la institución educativa, como fin último, lograr la transferencia de conocimiento hacia los docentes y que estos apliquen, de igual manera, innovadoras estrategias pedagógicas que promuevan el pensamiento, conocimiento, socialización, pero primordialmente la motivación de los estudiantes.

1.2.3. Habilidades de mercado

El mercado educativo es muy extenso viéndolo desde el punto de vista de la diversidad de instituciones educativas existentes, sin embargo, el mercado interno se refiere a los actores sociales que integran la institución educativa, en el cual el director educativo desarrolla habilidades para mercadear su gestión internamente. A este respecto, Whetten y Cameron (2005) expresan que estas habilidades influyen para competir efectivamente y administrar las relaciones externas, por ejemplo: motivación de los demás, uso del poder e influencia. De igual forma, Asensio (2013), refiere que las organizaciones que desempeñan este tipo son aquellas orientadas a los resultados cuya mayor preocupación es realizar bien el trabajo.

En conclusión, en el plano educativo, los directores educativos deben conocer muy bien las necesidades particulares de su comunidad, y desarrollar proyectos educativos que permitan exaltar las potencialidades del grupo. Asimismo, a los fines de aumentar la matrícula, para hacer más competente la institución, ésta será conocida en el mercado por su gestión de calidad educativa. Seguidamente, se presenta una breve descripción de cada uno de los tipos de habilidades de mercado.

•Motivación

El personal que labora en las instituciones educativas podrá realizar con mayor efectividad las tareas que le son asignadas si se siente motivado. Según lo señalado por Robbins (2005), la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Sin embargo, González (2006) explica que la motivación es un proceso que parte de una meta a lograr o de una necesidad a satisfacer e impulsa la realización y mantenimiento de una conducta determinada.

De lo expuesto anteriormente por los autores, se deduce que la motivación es personal, además deriva de cubrir una necesidad de interés particular, sin embargo, al llevar esto al plano gerencial educativo, se supone que el director con su actitud, desempeño y forma de dirigirse a sus empleados, podrá ser un activador de la motivación o desmotivación de sus empleados.

• **Poder**

El poder a nivel gerencial educativo está relacionado a la forma que un director tiene para modificar conductas. A este particular, Whetten y Cameron (2005) señala que los directivos que infunden poder no sólo pueden lograr más a través de su personalidad, sino que también pueden transmitir aún más información, teniendo recursos disponibles para el personal a cargo. Por otro lado, Dalton (2007), menciona que es la capacidad de influir en la gente para que haga lo que se quiere que hagan; consiste además en cambiar las actitudes o conductas de individuos o grupos. Por lo tanto, el poder a nivel organizacional favorece el logro de las actividades asignadas al personal a cargo, la persona con poder se encarga de ordenar y obtener resultados operativos e institucionales.

• **Influencia**

El término de influencia está relacionado al poder. Según Dalton (2007), la influencia se refiere a la capacidad de cambiar la actitud o conductas de un individuo o grupo; es el resultado del poder, el cual proviene de varias fuentes, el uso de esas fuentes varía entre los líderes, comenta además que la capacidad de influir no es igual entre los líderes formales del mismo nivel.

Por otro lado, Apodaka (2009) define la influencia como el proceso de cambio de comportamiento de otra persona, indica que se basa en la persuasión; es decir, no en el control que se sustenta en sanciones y recompensas, sino en el cambio inducido en el sujeto sin medios correctivos y sin que perciba coerción, constrictión o manipulación. De lo anterior, se deduce pues que la influencia puede originarse del poder o no, es decir, la influencia tiene que ver con la personalidad, se refiere a los cambios de conducta que esa persona con poder puede generar al empleado, la cual podrá ser positiva o negativa.

• **Manejo de conflictos**

Las situaciones de conflictos generan escenarios de estrés organizacional entre los empleados, en ellos, cada actor protagonista del conflicto pretende defender su opinión y posición frente a la situación planteada. En este contexto, Rodríguez (2004) expone que el manejo de conflictos en el equipo de trabajo depende en buena parte de las actitudes que tienen los integrantes ante los desacuerdos. Por su parte, Porret (2012) describe al conflicto en el ámbito laboral como aquellas situaciones en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí, de tal manera que si no se canaliza de la forma más

adecuada, podrá dar un resultado indeseable en la eficacia y efectividad de la actividad organizacional.

Por tanto, se concluye que el conflicto es una situación inevitable, basta con entender que cada persona tiene una forma de pensar, ahora bien, la actuación del director educativo ante situaciones de conflictos será una habilidad directiva en la cual es importante, conocer y escuchar las posturas de su personal a cargo, de igual forma, reflexionar internamente para determinar si se ha incurrido en alguna debilidad como figura directiva, y por último, reconocer los problemas o consecuencias que dicho conflicto ha generado, con base en ello, procurar de una forma participativa y armónica replantear las estrategias de liderazgo directivo, entre otras.

1.2.4. Habilidades de jerarquía

La jerarquía se refiere al nivel que ocupa un actor social dentro de la organización. En este contexto, Whetten y Cameron (2005), relacionan a las habilidades de jerarquía con aquellas requeridas para mantener el control y la estabilidad, por ejemplo: el manejo del estrés y tiempo, manejo de personal, solución de problemas de forma racional. A continuación se describen las siguientes:

• Manejo del estrés

De acuerdo con Van der Hofstadt (2006), el término estrés hace referencia a situaciones que implican demandas fuertes para el individuo que pueden agotar sus recursos personales de afrontamiento para dicha situación. Por otro lado, Cruz (2010) señala que el estrés está relacionado al trabajo, es un patrón de reacciones que ocurren cuando los trabajadores confrontan exigencias ocupacionales que no corresponden a su conocimiento, destrezas o habilidades y que retan su habilidad de hacer frente a la situación. En términos generales, el estrés es una reacción fisiológica del individuo que origina conductas que a nivel hormonal o emocional éste no puede controlar, afectando así el normal desenvolvimiento de las actividades.

• Manejo del tiempo

Para Whetten y Cameron (2005), el manejo del tiempo es el problema identificado con más frecuencia que enfrentan los administradores y los estudiantes de las escuelas de negocios, debido a que mucha gente se siente abrumada al menos parte del tiempo al tener demasiadas cosas que cumplir en muy poco tiempo. Por otra parte, Santandreu (2009) define la gestión del tiempo como una etiqueta de conducta obsesiva, es decir, para este autor

el tiempo es la preocupación excesiva por algo. De igual forma, hace referencia a que las personas que no saben gestionar su tiempo se pierden lo bueno de la vida debido a su desorganización, mientras que aquellas que tienen un control firme de su tiempo son aquellas capaces de darse cuenta de que la alegría procede de los momentos espontáneos.

Finalmente, Martínez (2012) comenta que un directivo que quiera gestionar bien su tiempo ha de emplear un método de trabajo idóneo y eficaz y distribuirlo de manera más productiva posible, es decir, tiene que autogestionarse, para ello ha de controlar su vida y no ser un instrumento de su entorno profesional y personal. En conclusión, esta investigación apoya las perspectivas del autor que relacionan a la gestión del tiempo con la organización en la realización de las actividades, así mismo, como aquella que permite al director llevar a cabo de manera simultánea diversas actividades.

• Resolución analítica de problemas

Solucionar analíticamente un problema está relacionado al hecho de que debe pensarse muy bien antes de tomarse una decisión. En este sentido, Vázquez (2006) habla de un proceso de análisis de los problemas donde, en primer lugar, hay que identificarlos, además lo enuncia como el paso previo a la toma de decisiones. Este mismo autor, expresa que debe existir una metodología a seguir definida por los pasos: reconocimiento de la situación, recogida de la información, análisis de causa, búsqueda de alternativas, elección de la mejor opción y el control. Por otra parte, Valls (2010) señala que el análisis de los problemas es una etapa clave para la resolución de los mismos y la toma de decisiones correctas, donde la mayor parte de las soluciones suelen estar contenidas en el propio problema.

Por tanto, de la opinión de los autores, se concluye que la resolución de dificultades de una forma analítica conlleva al cumplimiento de una serie de pasos a seguir, a fin de obtener la mejor y más idónea alternativa de solución ante un problema.

2. Metodología

En esta sección se describen los aspectos metodológicos que se aplicaron en el desarrollo de la presente investigación. A continuación se describe el tipo y diseño del estudio, población, la técnica e instrumento de recolección de datos, con sus respectivas

características, el procesamiento de la data para la presentación, interpretación y el análisis de los resultados obtenidos.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación se define como descriptiva, con diseño no experimental, transeccional y de campo, tal como lo explica Hernández, Fernández y Baptista (2006), en su reflexión sobre los estudios descriptivos, refiriéndolos como aquellos que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno, el cual es sometido a un examen exhaustivo. De igual manera, con respecto al diseño, este mismo autor, explica que los diseños de tipo no experimental, transeccional de campo son aquellos donde no se manipulan las variables y no existe un control directo.

En el mismo orden, para obtener la data necesaria que dará sustento científico a la investigación, se necesita una fuente de información. Ésta se encuentra en la población, definida por Chávez (2004) como el universo total de la investigación sobre la cual se generaliza el resultado del estudio. En este orden de ideas y para efectos del presente estudio, la población estuvo constituida por los Directores de tres (3) instituciones educativas ubicadas en la Parroquia Cecilio Acosta, del municipio Maracaibo. Se determinó que por ser una población manipulable y conformada por seis (6) sujetos, se aplicó un censo poblacional, que según lo expresado por Tamayo (2002), representa la muestra en la cual entran todos los miembros de la población. La misma se encuentra distribuida tal como se señala en el siguiente Cuadro:

Cuadro 1
Distribución de la Población

| Institución | Personal directivo |
|--------------------------------------|---------------------------|
| U.E.E. José Félix Ribas | 2 |
| U.E.B.E. Evelina Fereira de Inciarte | 2 |
| U.E.E Ricaurte | 2 |
| Total | 6 |

Fuente: Briceño (2014).

Como se ha referido anteriormente, esta investigación se caracterizó por ser un estudio de campo, por tanto fue necesario realizar un procedimiento de investigación, definido por Arias (2004), como aquel que de forma particular permite la obtención de datos o información directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos. En este sentido, la téc-

nica que mejor se ajustó a este estudio fue la encuesta, definida por este mismo autor como aquella que pretende obtener información suministrada por un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.

Por otro lado, para realizar la recolección de la información sobre las variables de estudio se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual es considerado por Arias (2004), como la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. En ese sentido, el cuestionario que sirvió de instrumento para recolectar datos estuvo representado por de preguntas cerradas, con escala estimativa con cinco alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca, definida, según Hoogg (2008), dicha escala es aquella que contribuye de manera significativa a numerosos cuestionarios modernos basados en la premisa de que habrá más de una dimensión subyacente en el dominio de una actitud investigada.

Para su diseño se tomaron en consideración los objetivos, variables, dimensiones e indicadores, los cuales permitieron el desarrollo de las preguntas para obtener de manera sistemática y ordenada, información de la muestra. El cuestionario estuvo dirigido a los directores de educación primaria de las instituciones educativas objeto de estudio.

3. Resultados

A continuación se presentan los resultados y su análisis referente a las habilidades directivas desarrolladas por directores de educación primaria de las escuelas estatales de la Parroquia Cecilio Acosta del municipio Maracaibo, estado Zulia. Dichos resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos son presentados en tablas, las cuales permitieron cotejar y confrontar el sustento teórico con la práctica educativa objeto de estudio.

Luego de analizar los resultados obtenidos en esta investigación, se obtuvo que los directores educativos de educación primaria desarrollan efectivamente algunas habilidades directivas, tales como: generar motivación, poder e influencia, solución de conflictos, disposición positiva a los cambios, entre otros; sin embargo; aspectos tales como: la comunicación y la gestión al trabajo en

equipo, deben ser afianzados, a fin de cumplir con mayor eficacia el desarrollo de la función de dirección educativa.

En este sentido, la Tabla 1 representa los resultados relacionados con la variable habilidades directivas, dimensión habilidades de clan; en ella se describen los indicadores y porcentajes, los cuales reflejan respecto al indicador *comunicación* que 21% de los encuestados respondió que los directores siempre son comunicativos, 33% casi siempre, 25% algunas veces, 14% casi nunca y 6% nunca.

Tabla 1
Habilidades de clan

| Sub Indicadores | Siempre | | Casi siempre | | Algunas veces | | Casi nunca | | Nunca | |
|-------------------|---------|----|--------------|----|---------------|----|------------|----|-------|----|
| | F.A. | % | F.A. | % | F.A. | % | F.A. | % | F.A. | % |
| Comunicación | 23 | 21 | 37 | 33 | 28 | 25 | 16 | 14 | 7 | 6 |
| Trabajo en equipo | 28 | 25 | 20 | 18 | 39 | 35 | 12 | 11 | 12 | 11 |
| Facultamiento | 7 | 6 | 26 | 23 | 27 | 24 | 23 | 21 | 28 | 25 |
| Promedio | 17% | | 25% | | 28 | | 15% | | 14% | |

Fuente: Briceño (2014).

Por otra parte, para el indicador *trabajo en equipo*, 25% indicó que los directores siempre lo fomentan, 18% casi siempre, 35% algunas veces, 11% casi nunca, 11% nunca. Y finalmente, para el indicador *facultamiento*, 6% de encuestados respondió que siempre los directores delegan responsabilidades, 23% casi siempre, 24% algunas veces, 21 casi nunca y 25 nunca delegan responsabilidades.

Los resultados anteriormente mencionados permiten inferir que los directores no son muy comunicativos; asimismo, respecto a la gestión al trabajo en equipo se observa que el mayor porcentaje está relacionado a que algunas veces esta habilidad es desarrollada por el director, por otro lado, se determinó que un porcentaje importante respondió que nunca delegan responsabilidades. Es de mencionar que las funciones y habilidades desarrolladas por los directores tienen un propósito final, el cual es dar cumplimiento a la meta organizacional educativa, tal como lo señala Van der Hofstadt (2006), cuando indica que las personas que cumplen una función gerencial realizan un esfuerzo en conjunto, con funciones diferentes y complementarias reunidas por la frecuen-

cia y la complejidad que tienen en sus trabajos y buscan un objetivo común.

Por otro lado, la Tabla 2 muestra claramente los resultados para la dimensión habilidades de adhocracia, donde 21% afirmó que siempre los directores presentan *soluciones creativas* al problema educativo, 44% casi siempre, 20% algunas veces, 9% casi nunca y 6% estuvo de acuerdo en que nunca son creativos en el desarrollo de esta habilidad. Para el indicador dirección hacia el *cambio positivo*, 14% expresó que siempre los directores están dispuestos a los cambios, 37%, casi siempre, 30%, algunas veces, 14% casi nunca y 5% precisaron respuesta nunca. Para finalizar, en el indicador *promoción a la innovación* un porcentaje de 9% afirmó que siempre desarrollan la innovación en el personal docente, 38% casi siempre, 30% algunas veces, 19% casi nunca y 5% nunca.

Tabla 2
Habilidades de Adhocracia

| Sub-indicadores | Siempre | | Casi Siempre | | Algunas Veces | | Casi Nunca | | Nunca | |
|--------------------------------|---------|----|--------------|----|---------------|----|------------|----|-------|---|
| | F.A. | % | F.A. | % | F.A. | % | F.A. | % | F.A. | % |
| Solución creativa de problemas | 23 | 21 | 49 | 44 | 22 | 20 | 10 | 9 | 7 | 6 |
| Cambio positivo | 16 | 14 | 41 | 37 | 33 | 30 | 15 | 14 | 6 | 5 |
| Promoción de la Innovación | 10 | 9 | 42 | 38 | 33 | 30 | 21 | 19 | 5 | 5 |
| Promedio | 15% | | 40% | | 27% | | 14% | | 5% | |

Fuente: Briceño (2014).

Seguidamente, se muestran los resultados para la dimensión habilidades de mercado donde 33% afirmó que los directores siempre generan *motivación* en sus empleados, 32% casi siempre, 10% algunas veces, 18% casi nunca y 7% opina que nunca. Al respecto, Robbins (2005) señala que la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Por otra parte, en el indicador *poder* se refleja que 37% respondió que siempre los directores infunden poder, 20% casi siempre, 10% algunas veces, 2% casi nunca y 1% nunca. Y para el indicador *influencia* 46% expresó que siempre los directores ejercen

influencia en el personal docente, 35% casi siempre, 15%, algunas veces, y 4% respondió casi nunca.

Por último, en cuanto al manejo de conflictos, 28% opinó que siempre los directores cumplen esta habilidad, 50% casi siempre, 20% algunas veces y 3% casi nunca. Los resultados obtenidos hacen reflexionar que los directores, desarrollan poder e influencias en el personal docente. Respeto al indicador motivación, se observa que los directores exaltan la motivación en los docentes, así como emplean adecuadamente el manejo de conflictos.

Al analizar los resultados, se infiere que los indicadores de creatividad e innovación se mantienen en los estándares de casi siempre, lo cual permite hacer la reflexión que esta habilidad debería ser mayormente desarrollada, tal como lo expresa Martínez (2012), quien señala que la capacidad de innovar constituye un recurso más de la empresa, al igual que sus capacidades financieras, comerciales y productivas y debe ser gestionado de manera rigurosa y eficiente. Por otro lado, es válido señalar además la opinión expresada por Dalton (2007), quien expone sobre el término poder, que es la capacidad de influir en la gente para que haga lo que queremos. Consiste en cambiar las actitudes o conducta de individuos o grupos. El poder aporta los medios para realizar las actividades y ayuda al cumplimiento de objetivos (Tabla 3).

Tabla 3
Habilidades de mercado

| Sub-índices | Siempre | | Casi Siempre | | Algunas Veces | | Casi Nunca | | Nunca | |
|----------------------|---------|----|--------------|----|---------------|----|------------|----|-------|---|
| | F.A. | % | F.A. | % | F.A. | % | F.A. | % | F.A. | % |
| Motivación | 37 | 33 | 35 | 32 | 11 | 10 | 20 | 18 | 8 | 7 |
| Poder | 41 | 37 | 56 | 20 | 11 | 10 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Influencia | 51 | 46 | 39 | 35 | 17 | 15 | 4 | 4 | 0 | 0 |
| Manejo de conflictos | 31 | 28 | 55 | 50 | 22 | 20 | 3 | 3 | 0 | 0 |
| Promedio | 36% | | 34% | | 14% | | 7% | | 2% | |

Fuente: Briceño (2014).

Finalmente, en la Tabla 4, para la dimensión habilidades de jerarquía, 54% de los encuestados respondió que los directores siempre manejan situaciones que generan estrés, 29% casi siempre, y 17% algunas veces. Estos resultados pueden relacionarse con las reflexiones realizadas por González (2012), quien refiere

que las personas inmersas en un ámbito laboral pueden desarrollar estrés y otras no, la razón de ello está motivada a la personalidad y a otros factores personales. Por otro lado, 34 % opinó que siempre manejan el tiempo, 26% casi siempre, 20% algunas veces, 14% casi nunca y 5% nunca. En este contexto, el tiempo es manejado acordemente dentro de las tareas que los directores deben realizar, resultado que difiere de lo referido por Santandreu (2009), cuando expresa que la gestión del tiempo es como una etiqueta de conducta obsesiva, –es–decir, para este autor el tiempo es la preocupación excesiva por algo. Por su parte, en relación con el indicador sobre resolución analítica de problemas, 33% afirmó que siempre los directores analizan los problemas, 36% casi siempre, 23% algunas veces, 5% casi nunca y 1% nunca. Lo descrito en los resultados del último indicador hace inferir que los directores aportan soluciones a problemas y los analizan previamente.

Tabla 4
Habilidades de jerarquía

| Sub-indicadores | Siempre | | Casi Siempre | | Algunas Veces | | Casi Nunca | | Nunca | |
|-----------------------------------|---------|----|--------------|----|---------------|----|------------|----|-------|---|
| | F.A. | % | F.A. | % | F.A. | % | F.A. | % | F.A. | % |
| Manejo del estrés | 60 | 54 | 32 | 29 | 19 | 17 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Manejo del tiempo | 38 | 34 | 29 | 26 | 22 | 20 | 16 | 14 | 6 | 5 |
| Resolución analítica de problemas | 37 | 33 | 40 | 36 | 26 | 23 | 6 | 5 | 1 | 1 |
| Promedio | 40% | | 30% | | 20% | | 6% | | 2% | |

Fuente: Briceño (2014).

Conclusiones

Al explorar las habilidades directivas desarrolladas por los directores de educación primaria, se observó que respecto a las habilidades de clan o de comunicación se registraron porcentajes bajos en relación con su desarrollo efectivo; respecto a las habilidades de adhocracia los porcentajes oscilaron mayormente en casi siempre y siempre lo cual significa que los directores poseen una actitud positiva ante situaciones de cambio, sin embargo no son muy creativos, en relación con las habilidades de jerarquía y de mercado se determinó una fuerte posición de que siempre los directores establecen relaciones efectivas respecto a la motivación, poder e influencia.

En correspondencia con lo anteriormente señalado, se recomienda a los directores de educación primaria objetos de estudio en esta investigación, el desarrollo de habilidades directivas, a fin optimizar el cumplimiento de sus funciones dentro del proceso gerencial, especialmente aquellas dirigidas a gestionar el talento humano; en este sentido, se insta a tener una mejor comunicación con su personal a cargo y promover en mayor grado el trabajo en equipo con la finalidad de hacer más fluido y efectivo el desarrollo de tareas educativas.

De igual manera, se les recomienda continuar empleando habilidades de dirección educativa que generen motivación en sus empleados, sin embargo, se hace énfasis en no otorgar tanta libertad para el desarrollo de tareas directivas durante su ausencia, dada la gran responsabilidad que recae en la gestión directiva. Finalmente, se hace una llamado de exhortación a trabajar de manera integrada junto a los docentes para la obtención de resultados óptimos de calidad educativa.

Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (4ª ed). Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales, desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia: Ediciones ECOE.
- Asensio, E. (2013). *Simulación Empresarial*. España: Editorial Paraninfo.
- Apodaka, E. (2009). *El poder en busca de autoridad*. España: Educa.
- Ballart, X. (2001). *Innovación en la gestión pública y en la privada*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Chávez, N. (2004). *Introducción a la Investigación Educativa*. Venezuela: Editorial ARS Gráfica.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley, Reading.
- Cruz, L. (2010). *Antología de Habilidades Directivas*. México: Instituto Tecnológico Superior de Centla.
- Dalton, M. (2007). *Relaciones Humanas*. México: Thomson.
- Frame, J. (2005). *La nueva Dirección de proyectos, herramientas para una nueva era de cambios*. México: Ediciones Granica.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.

- González, M. (2006). *Habilidades Directivas*. España: Edición Innova.
- González, M. (2012). *Habilidades Directivas, Manejo del Estrés*. España: Editorial Innova.
- Hoogg, M. (2008). *Psicología Social* (5ª ed.). Madrid, España: Editorial Médica Panamericana.
- Martínez, M. (2012). *Administración y Gestión del Tiempo*. Madrid, España: Edición Díaz de Santos.
- Porret, M. (2012). *Gestión de Personas*. España: Editorial Esic.
- Román, J. y Fernández, M. (2008). *Liderazgo y Coaching*. LibrosEnRed. Amertown Internacional S.A.
- Robbins, S. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, C. (2004). *Liderazgo Contemporáneo, Programa de actualización de Habilidades*. México: Directivas ITESO.
- Santandreu, (2009). *Centremetallurgic*, España: Ediciones UPMBALL.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice-Hall.
- Tamayo y Tamayo, M. (2002). *El Proceso de Investigación Científica* (4ª ed.). México: Editorial Limusa, S.A.
- Valls, A. (2010). *Las 12 habilidades directivas clave*. España: Edición Gestión 2000.
- Van der Hofstadt C. (2006). *Competencias y Habilidades Profesionales para Universitarios*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Vázquez R. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. España: Ideas propias Editorial.
- Whetten, D. y Cameron, W. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial Pearson.