

Desempeño del gerente educativo centrado en habilidades directivas

Educational manager's performance centered in directive skills

Carmenza Ortiz García *

Nolvis Cecilia Cervantes Acosta **

María Alicia Botero Aristizabal ***

* Doctora en Ciencias de la Educación. Especialista en Administración de la informática educativa. Universidad de Santander. Santa Marta. Colombia. Email: lamencha27@hotmail.com

** Doctora en Ciencias de la Educación. Especialista en Gerencia Educativa. Universidad del Tolima. Santa Marta. Colombia. Email: nolvisc2009@hotmail.com

*** Doctora en Ciencias de la Educación. Especialista en Administración de la informática educativa. Universidad de Santander. Santa Marta. Colombia. Email: marialik89@hotmail.com

Fecha de recepción: 5 de febrero de 2019

Fecha de aceptación: 13 de Julio de 2020

Citación:

Ortiz García, C., Cervantes Acosta, N. C., & Botero Aristizabal, M. A. (2020). Desempeño del gerente educativo centrado en habilidades directivas. Gestión, Competitividad e innovación(Enero-Junio 2020), 99-113.

RESUMEN

El desarrollo de los procesos educativos vistos desde la perspectiva de la gerencia educativa, descansa sobre las intervenciones del directivo en su rol de gerente educativo, quien asume la responsabilidad de impulsar el funcionamiento institucional con la colaboración y disposición del personal a su cargo, Para ello, es fundamental contar con habilidades directivas, de allí, el objetivo de este estudio es describir el desempeño del gerente educativo centrado en habilidades directivas. Se aplicó una metodología bibliográfica, derivando análisis de contenido sobre los criterios expuestos por Whetten y Cameron (2010), Rodríguez (2006), Münch (2011), Franklin (2014), entre otros. Se concluyó que el desempeño de la planificación, organización, dirección y control por parte del gerente educativo, exige dominio de habilidades relacionadas con el manejo de sí mismo, la interacción social y el trabajo grupal.

Palabras Claves: Gerente educativo, Habilidades Directivas, Funciones Gerenciales.

ABSTRACT

The development of the educational processes seen from the perspective of educational management rests on the interventions of the manager in his role of educational manager, who assumes the responsibility of promoting the institutional functioning with the collaboration and disposition of the staff in charge, , It is essential to have managerial skills, hence the objective of this study is to describe the performance of the educational manager focused on managerial skills. We used a bibliographical methodology, deriving content analysis on the criteria presented by Whetten and Cameron (2010), Rodríguez (2006), Münch (2011), Franklin (2014), among others. It was concluded that the performance of planning, organization, direction and control by the educational manager requires mastery of skills related to self management, social interaction and group work.

Keywords: Educational Manager, Management Skills, Management Functions.

1. Introducción

El funcionamiento de las instituciones que administran la educación primaria está centrado en la manera como son direccionados cada uno de los procesos implicados en lo pedagógico, lo organizacional, lo académico, lo financiero y lo comunitario, lo cual implica asegurar el desarrollo educativo mediante la implementación de acciones que se correspondan con la realidad contextual, albergando de ese modo, todas las actuaciones que definen el comportamiento y las intervenciones del gerente educativo.

Atendiendo, a las exigencias actuales provenientes de una sociedad que ha experimentado avances tecnológicos y centra su razón de ser en la información y el conocimiento, resulta necesario que el directivo de instituciones de educación primaria, en su carácter de gerente educativo, sea capaz de afrontar los cambios del entorno desde la complejidad que éstos encierran, para de esa manera, encaminar los esfuerzos de todo el grupo que dirige hacia el logro de los objetivos formulados, permitiendo la satisfacción de los miembros que integran

la escuela, ante los requerimientos educativos concretados en el proyecto institucional como estrategia que reúne las máximas aspiraciones de la comunidad escolar.

Pudiera enfocarse entonces, las actuaciones del gerente educativo desde las capacidades y destrezas que manifiesta en su saber hacer, específicamente, en la manera particular en la que orienta cada una de las funciones implicadas en su cargo directivo, las cuales responden a disposiciones regladas por los entes gubernamentales; es decir, el comportamiento del gerente de instituciones de educación primaria, se constituye en el centro de observación para apreciar las habilidades que tiene, así como la forma peculiar como las aplica.

Así, lo afirma Manes (2003), cuando destaca que en la conducción de una institución educativa entra en juego las habilidades directivas para *planificar, organizar, coordinar y evaluar* la gestión de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

Pero, el accionar cotidiano de los gerentes educativos suele expresar comportamientos contrarios a lo antes expuesto, que en suma se traducen en limitaciones para alcanzar un desempeño exitoso por la falta de habilidades directivas; así lo aseveran Whetten y Cameron (2010, p. 2), cuando describen ésta situación problemática: “lo que se conoce no siempre es igual a lo que se demuestra. Especialmente, en la actualidad, lo que se conoce y lo que se demuestra no siempre coincide”.

De tal manera, es apreciable una incongruencia entre el conocimiento que posee el gerente educativo y las actuaciones que implementa, notándose que el problema no es falta de conocimiento, sino imprecisión de habilidad para llevar al plano real-práctico, lo que se domina a nivel racional; se trata de dificultades para alcanzar el equilibrio entre lo que se sabe hacer, lo que se quiere hacer y lo que se puede hacer (Manrique, 2011).

Ante éste planteamiento, surge el interés por profundizar el contenido conexo a las habilidades directivas, desde una visión asentada en posturas teóricas reconocidas, que facilite la comprensión de ésta temática y más aún, su aporte al mejoramiento del desempeño del gerente educativo en el funcionamiento de instituciones de educación primaria. Para ello, se formularon los siguientes cuestionamientos:

¿Cuáles son los aspectos que definen al gerente educativo?

¿Cuáles elementos aportan significado a las funciones desempeñadas por el gerente educativo?

¿Qué son las habilidades directivas?

¿Cuáles son las habilidades directivas implícitas en el desempeño del gerente educativo?

Estas inquietudes permitieron concretar el objetivo en el cual queda circunscrita la presente investigación orientada a describir el desempeño del gerente educativo centrado en habilidades directivas, puntualizando otros fines de mayor especificidad a partir de los cuales, se alcanza el interés general, y que se refieren a: identificar los aspectos que definen al gerente educativo, distinguir los elementos que aportan significado a las funciones desempeñadas por el gerente educativo, definir las habilidades directivas y caracterizar las habilidades directivas implícitas en el desempeño del gerente educativo.

Quedan pues, concretados los aspectos temáticos a desarrollar en el presente artículo, destacando que en su elaboración se han precisado fuentes emblemáticas en el área de la gerencia y la administración, así como los referentes focalizados en la aplicación de tales conceptos en el plano educativo, por lo que se aprecia la pertinencia de los mismos.

Asimismo, la importancia de éste razonamiento se aprecia en las demandas de actualidad que exigen contar con gerentes educativos con las habilidades directivas necesarias para impulsar los cambios planteados desde la transformación y la calidad educativas, directivos con autonomía, sensibilidad para el trabajo colectivo y la colaboración.

2. Gerente Educativo

La ejecución de los distintos procesos implicados en el funcionamiento de las instituciones educativas, demanda la figura de un conductor de los mismos, una persona que tenga como principal tarea encargarse de que cada actividad se realice bajo las condiciones beneficiosas para alcanzar los fines propuestos, lo cual también se asocia con el manejo del personal a su cargo, es decir, docentes, estudiantes, personal de apoyo.

Ruíz, Carrillo y Quintero (2013), plantean la gerencia educativa como un servicio dinámico y permanente, mediante la cual la responsabilidad compartida trabaja con el propósito de orientar a los directivos hacia “la optimización del proceso educativo, la estimulación del crecimiento personal, profesional y al mejor aprovechamiento de los recursos con que pueda contar la organización educativa a fin de cumplir con las exigencias de la sociedad y su transformación”.

Desde esta perspectiva, los autores antes señalados refieren al directivo como el gerente educativo que en su accionar se adapta a los avances y transformaciones económicas, científicas, tecnológicas, sociales, políticas y culturales de la sociedad actual mediante el ejercicio de las funciones gerenciales con el propósito de brindar una educación óptima. También, hacen notar que la combinación de conocimiento y habilidades en el directivo, permite la optimización de su desempeño y configura su perfil.

Angulo, Chacón y Rosales (2013, p. 83), definen al directivo es decir al gerente educativo como el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo, así como del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la institución educativa; “funcionarios técnica y humanamente capacitados, creativos e innovadores y con una actitud permanentemente hacia el cambio, con excelente motivación que exprese su compromiso, iniciativa y optimismo hacia la tarea educativa”; además, resalta en el gerente educativo habilidades sociales o capacidades que induzcan respuestas positivas de los demás y se exprese en la influencia que logra en las personas que están a su cargo.

Focalización de las funciones en el desempeño del gerente educativo

Para Robbins y Coulter (2007, p. 9), las funciones directivas “son ciertas actividades o deberes realizados por los gerentes al tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajo de los demás”.

Rodríguez (2006, p. 62), plantea las funciones directivas a través de “formas de aplicar procedimientos lógicos, secuenciales de planificar actividades, organizarlas en un lapso de tiempo; hacerles el acompañamiento respectivo y verificar que se cumplan”.

Münch (2011, p. 21), define las funciones gerenciales como actividades que aportan beneficios a los integrantes de la comunidad escolar, pues “proporciona orientaciones permanentes para optimizar el aprovechamiento de los recursos en el logro de la máxima eficiencia y productividad así como el mejoramiento de las relaciones humanas”.

De tal manera, las funciones implicadas en el desempeño del gerente educativo se relacionan con las distintas acciones realizadas, en el marco del funcionamiento de las instituciones educativa, procurando el desarrollo de un trabajo educativo coordinado, por lo cual incluyen la planificación, organización, dirección y control que a continuación se describen brevemente, destacando de cada fuente citada, los elementos que aportan significado para la definición de la función estudiada, lo cual favorece la comprensión de las mismas.

De acuerdo, con Franklin (2014, p.12), la planificación “es el proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control”.

También, Münch (2011), destaca los componentes de la planificación que permiten definirla a partir de las precisiones siguientes:

Objetivo, el objeto fundamental al planear es determinar los resultados deseados. Cursos alternos de acción, al planificar es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para lograr los objetivos. Elección, la planificación implica la determinación, el análisis, selección de la decisión mas adecuada. Futuro, la planificación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar acciones por hacer (p. 50)

Cuadro 1: Elementos conceptuales implícitos en la definición de Planificación

| Referente Teórico | Elementos que aportan significado | Precisión de elementos conceptuales |
|-------------------|--|--|
| Franklin (2014) | Proceso sistemático y estructurado | Aplicación de principios metodológicos |
| | Utiliza la inteligencia de la organización | Revela conocimiento de la realidad. Diagnóstico. |
| | Búsqueda de respuestas | Proyecta soluciones |
| | Diseño, estructura, dirección y control | Abarca todo el proceso gerencial |

| Referente Teórico | Elementos que aportan significado | Precisión de elementos conceptuales |
|-------------------|--|--|
| Münch (2011) | Determina los resultados deseados Establece caminos, formas de acción o estrategias Toma de decisión Proyectada hacia el futuro | Concreción de aspiraciones Demarca procedimientos pertinentes Evalúa alternativas Previsión de posibles sucesos |

Fuente: Elaboración propia (2016). Basado en los criterios de Franklin (2014) y Münch (2011)

A partir, de los elementos conceptuales extraídos de las definiciones antes presentadas, se obtuvo una nueva definición de planificación que la destaca como procesos orientado mediante la aplicación de principios metodológicos, el cual consiste en la concreción de aspiraciones que son proyectadas hacia el futuro sobre la base del conocimiento de la realidad interna y externa de la institución educativa, por lo que se sustenta en un diagnóstico que provee la información necesaria para proyectar soluciones viables, demarcando procedimientos pertinentes, teniendo cuidado de direccionar todo el proceso gerencial, con énfasis en la evaluación de alternativas desde las cuales sea posible prevenir posibles sucesos.

En cuanto a la organización, Münch (2011, p. 100), la define como “el establecimiento de la estructura y los procesos necesarios para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, funciones y actividades, con el fin de simplificar el trabajo”.

Franklin (2014, p.12), precisa la organización como el proceso que “parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos de comunicación”.

Robbins (2010, p. 5), puntualiza la organización como un proceso que implica “definir qué actividades se realizan, quien las llevarán a cabo, cómo se agruparán, quién dependerá de quién y dónde se tomarán las decisiones”.

Cada uno de estos planteamientos, aporta elementos clave para definir la organización como función del desempeño del gerente educativo, centrada en el manejo y tratamiento de información relacionada con las tareas concretas implicadas en el funcionamiento de instituciones de educación primaria, así como la articulación de equipos de trabajo entre los diferentes actores involucrados, por lo que abarca la distribución de tareas sobre la base del conocimiento de recursos, capacidades, posibilidades que posee la escuela en miras a alcanzar el mejoramiento de la comunicación dentro de la dinámica que implica el abordaje de tareas y funciones, el conocimiento del recurso humano la aplicación de una metodología de trabajo en equipo donde se busque equilibrio entre autoridad y colaboración.

Cuadro 2: Elementos conceptuales implícitos en la definición de Organización

| Referente Teórico | Elementos que aportan significado | Precisión de elementos conceptuales |
|-------------------|--|---|
| Münch (2011) | Estructura y procesos para: sistematización racional de los recursos Determinación de: jerarquías, funciones y actividades Simplificar el trabajo | Manejo de información Tratamiento de información Concreción de tareas. Articulación de equipos |
| Franklin (2014) | Especialización y división del trabajo Agrupar y asignar funciones Líneas de mando, comunicación y jerarquía | Distribución de tareas Conocimiento de recursos, capacidades, posibilidades Mejora de la comunicación |
| Robbins (2010) | Actividades Trabajadores Formas de agrupamiento Jerarquías | Abordaje de tareas y funciones Conocimiento del recurso humano Metodología de trabajo en equipo Autoridad. Colaboración. |

Fuente: Elaboración propia (2016). Basado en los criterios de Münch (2011), Franklin (2014) y Robbins (2010)

En lo relacionado con la dirección, Münch (2011, p. 130), afirma que abarca “la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo. Rodríguez (2006, p. 87), considera la dirección como “proceso que realiza un administrador o líder para influir en los demás colaboradores para realizar un trabajo unido y de manera eficaz”.

Tomando el basamento de los referentes antes citados, se puede definir la dirección como una función implicada en el desempeño del gerente educativo cuyo interés central se ubica en el cumplimiento de las acciones que han sido planificadas, para lo cual atiende al personal valorando sus opiniones, atendiendo sus necesidades e intereses, escuchándolo, enfatizando el fomento de relaciones interpersonales basadas en la colaboración y el trabajo en equipo; es decir, la dirección focaliza el interés por ayudar a los colaboradores en el logro de las metas establecidas.

Continuando con la distinción de los elementos que aportan significado a las funciones desempeñadas por el gerente educativo, se referencia la definición ofrecida por Franklin (2014, p.13), para quien el control es “el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes, metas y estándares de desempeño”.

Cuadro 3: Elementos conceptuales implícitos en la definición de Dirección

| Referente Teórico | Elementos que aportan significado | Precisión de elementos conceptuales |
|-------------------|---|--|
| Münch (2011) | Ejecución de planes Orienta los esfuerzos del personal mediante: toma de decisiones, motivación, comunicación y liderazgo | Privilegia el cumplimiento de las acciones Atención del personal involucrándolo, valorando sus opiniones, atendiendo sus necesidades e intereses, escuchándolo. |
| Rodríguez (2006) | Proceso para: Influir-colaborar Trabajar unidos y de manera eficaz | Relaciones interpersonales basadas en la colaboración. Trabajo en equipo |

Fuente: Elaboración propia (2016). Basado en los criterios de Münch (2011) y Rodríguez (2006)

Münch (2011, p. 164), resalta el control incluyendo “estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. Integrando ambas definiciones, se resalta lo mostrado en el siguiente cuadro.

Cuadro 4: Elementos conceptuales implícitos en la definición de Control

| Referente Teórico | Elementos que aportan significado | Precisión de elementos conceptuales |
|-------------------|--|--|
| Franklin (2014) | Proceso para regular acciones Congruencia entre acciones y expectativas: planes, metas y estándares de desempeño | Revisión de la ejecución realizada Verificación de logros Identificación de errores Replanteamiento de acciones |
| Münch (2011) | Establecimiento de estándares Evaluación de resultados para: Corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente | Evaluación del desempeño según patrones Orientación de nuevas acciones. |

Fuente: Elaboración propia (2016). Basado en los criterios de Franklin (2014) y Münch (2011).

Sobre la base, de los elementos conceptuales extraídos de las definiciones antes reseñadas, se asume el control como proceso centrado en la revisión de la ejecución de actividades, tareas y funciones realizada en concordancia con lo planificado, por ello, enfatiza la verificación de logros, para lo cual se identifica errores o desviaciones surgidas con el fin de replantear acciones, de tal manera que sea posible encauzar los esfuerzos del personal hacia las metas definidas, para ello, resulta importante focalizar la evaluación del desempeño según patrones establecidos en concordancia con las aspiraciones institucionales a fin de derivar prontamente, la orientación de nuevas acciones.

Finalmente, se ofrece en la figura 1, los aspectos destacados como clave en cada una de las funciones descritas anteriormente que constituyen la base del desempeño del gerente educativo, como son la planificación, la organización, la dirección y el control, cuya ejecución exigen la presencia de dominios especiales, que se traducen como habilidades directivas.

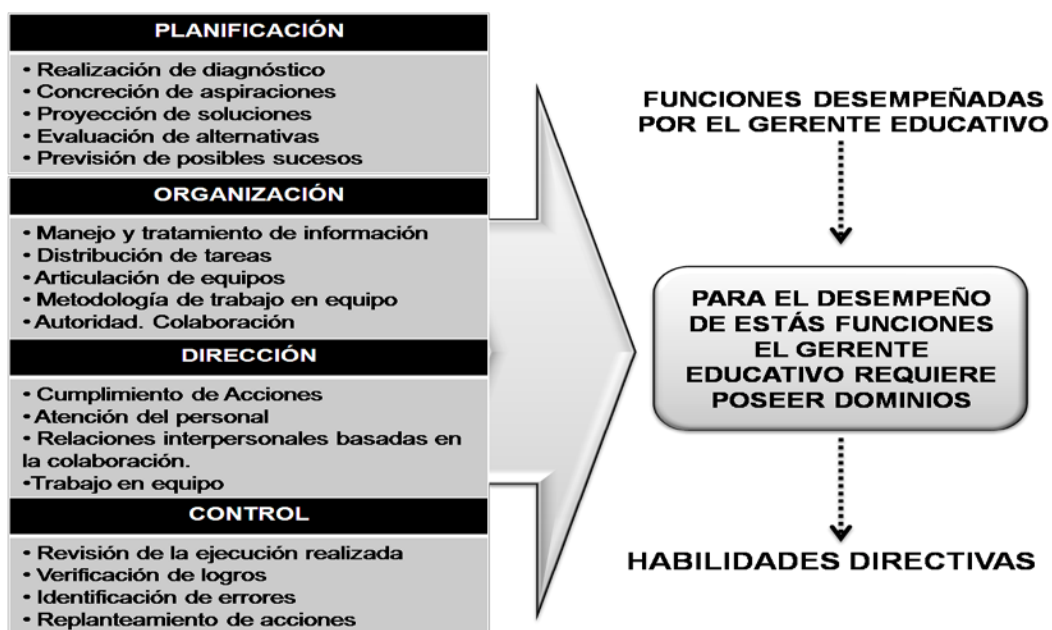


Figura 1: Aspectos clave de las funciones implicadas en el desempeño del gerente educativo Fuente: Elaboración propia (2016)

Habilidades Directivas

El estudio de las habilidades directivas se orienta a precisar su definición, para lo cual se seleccionaron los criterios aportados por Prieto (2008), Whetten y Cameron (2010), Rodríguez (2006), Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006); sobre la base de estos cuatro referentes teóricos, fue realizado un análisis de contenido, el cual consistió en identificar y extraer de cada definición, los elementos teórico-conceptuales y los elementos operativo-práctico implicados.

A continuación, se presenta cada definición con su respectiva fuente de donde proviene y luego, se ofrece el resultado del análisis efectuado, mostrado en el cuadro 5, que contiene la síntesis de los elementos encontrados.

En primer lugar, se destaca la definición aportada por Prieto (2008), quien afirma que las habilidades directivas son facultades que posee el gerente para ejercer una gestión estratégica apoyado en las capacidades que puede desarrollar, aunque no siempre estas habilidades son innatas.

Desde una postura que subraya el accionar del gerente, Whetten y Cameron (2010, p.8), definen las habilidades directivas como “grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados”.

Gibson y otros (2006, p. 96), presentan una definición de habilidades directivas que las cualifica como “aptitudes relacionadas con las tareas, referidas a la destreza con que se realizan las actividades propias del cargo desempeñado...cumplen una función importante en el comportamiento y desempeño individual”.

Se cierra, este conjunto de definiciones de habilidades directivas con la postura de Rodríguez (2006, p. 300), para quien constituyen “arte o técnica con que la persona desarrolla su trabajo, demostrando dominios especiales para conducir las personas bajo su cargo en el funcionamiento de la organización, para obtener las mejores perspectivas de lograr los más elevados resultados”.

Cuadro 5: Elementos conceptuales implícitos en la definición de Control

| Autor | Elementos Teórico-Conceptual | Elementos Operativos-Prácticos |
|--------------------------|---|--|
| Prieto (2008) | Facultades Capacidades: que se poseen adquiridas | Permiten gestionar la estrategia organizacional Desarrollo de capacidades: Capacitación-Aprendizaje |
| Whetten y Cameron (2010) | Acciones ejecutadas Adquisición de resultados | Desempeño de tareas-funciones-actividades Logro de metas individuales y organizacionales |
| Gibson y otros (2006) | Aptitudes Destreza con que se realizan las actividades | Capacidades manifestadas Orientan el comportamiento y desempeño individual |
| Rodríguez (2006) | Arte o técnica Dominios especiales para: conducir personas obtener elevados resultados | Maestría en la ejecución de tareas Permiten ganar colaboradores y alcanzar metas |

Fuente: Elaboración propia (2016). Basado en los criterios de Prieto (2008), Whetten y Cameron (2010), Gibson y otros (2006) y Rodríguez (2006).

Fundamentado, en los referentes antes reseñados, se llegó a la definición de habilidades directivas desde la perspectiva teórico conceptual, constituyen capacidades, facultades, aptitudes y dominios especiales con que cuenta un gerente educativo, por lo tanto conforman un bagaje personal que va perfilando como fruto de la experiencia, siendo necesario que tales cualidades sean manifestadas en el accionar cotidiano desde las exigencias propias del cargo que ocupa la persona, por lo que las habilidades directivas tienen un componente conceptual que las ubica como destrezas con que aborda su desempeño, abarcando la realización de las distintas actividades y acciones inmersas en el proceso educativo, con un nivel de ejecución que debele el dominio técnico de tales acciones.

Concentrando el interés, en una definición que apunte más hacia los elementos operativos-prácticos, las habilidades directivas son definidas como cualidades presentes en el gerente educativo que le permiten gestionar la estrategia organizacional con el éxito esperado, implicando la focalización de capacidades requeridas a fin de apoyar su desarrollo mediante procesos de capacitación que generen nuevos aprendizajes en los actores educativos; de manera específica, las habilidades directivas están relacionadas tanto con el desempeño de tareas, como de funciones y actividades con el fin de alcanzar el logro de metas individuales y organizacionales.

De la misma manera, las habilidades directivas albergan en su definición el conjunto de capacidades manifestadas por los gerentes educativos, las cuales orientan el comportamiento y desempeño individual que manifiestan con maestría en la ejecución de tareas, de modo especial, para que el desarrollo de las funciones implicadas en su desempeño como la planificación, organización, dirección y control sea ejecutado en función de ganar colaboradores y garantizando alcanzar las metas establecidas.

Atendiendo a lo antes expuesto, se destaca que en la definición de las habilidades directivas convergen elementos conceptuales y prácticos, bien diferenciados, los mismos permiten comprender las habilidades en su conceptualización, sin perder la esencia de las mismas que es el hacer, es decir, aluden al saber hacer que posee el gerente educativo en la conducción de sí mismo, de las funciones gerenciales y la atención de los actores educativos. A continuación se destaca las habilidades correspondientes con cada uno de los aspectos referidos, vale decir: habilidades para el manejo de sí mismo, para la interacción social y para el trabajo grupal.

Habilidades para el manejo de sí mismo

Whetten y Cameron (2010, p. 3), ubican estas habilidades como personales pues “son necesarias para manejar la propia vida”; es decir, se relacionan exclusivamente con la administración del propio yo. En este grupo de habilidades, los autores ubican el conocimiento de sí mismo, la identidad personal y la visión personal.

Conocimiento de sí mismo o autoconocimiento, implica poseer un profundo conocimiento de las propias inclinaciones y utilizarlas para tomar correctas decisiones en la vida (Ortíz, 2005); ésta habilidad favorece el llegar a poseer una autoimagen mediante la reflexión acerca de los sentimientos, los actos y los pensamientos personales (García y Ochoa, 2003)

La habilidad identidad personal, es la facultad de conocer los propios talentos y ponerlos al servicio de la vocación personal (Alles, 2004).

Visión personal, es una habilidad que permite concretar el propósito de vida, permitiendo al gerente educativo mantener “la aspiración por ser mejores, por buscar la excelencia en lo que se realiza. Es una aspiración que motiva, depende de la propia voluntad. También, es la búsqueda permanente del óptimo crecimiento y desarrollo personal. (Acosta, 2003).

Habilidades para la interacción social

Gibson y otros (2006, p.217), destacan la importancia de contar con habilidades para la interacción social, pues “maximizan la concordancia en las relaciones sociales que ocurren en las organizaciones”; estas habilidades están centradas en “asuntos que surgen al interactuar con los demás” (Whetten y Cameron, 2010, p. 17), por lo tanto, favorecen los intercambios que ocurren entre los gerentes educativos y sus colaboradores cuyos contenidos abarcan “ideas, sentimientos, habilidades y valores” (Chiavenato, 2007, p. 81).

Entre las habilidades para la interacción social, destaca el manejo de la comunicación y saber escuchar. Koontz, Weihrich y Cannice (2012), aseveran que la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones porque integra las funciones administrativas; de allí, que el gerente educativo, cuando posee esta habilidad es capaz de manejar la comunicación en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados.

Respecto, a la habilidad saber escuchar según Rodríguez (2006, p. 201), “es difícil de desarrollar y repercute de manera importante en la comunicación”, sobre todo, si se trata de saber escuchar con comprensión y cuidado. Saber escuchar, de acuerdo con Koontz y otros (2012, p. 263), es una habilidad que permite al gerente “la atención directa de las inquietudes y demás intereses presentes en los demás, lo cual constituye la clave para comprender”. Para, Robbins (2010), cuando se escucha al colaborador se inicia el camino a la comprensión de lo que acontece en cada miembro de la organización.

Habilidades para el trabajo grupal

Whetten y Cameron (2010, p. 17), atribuyen a las habilidades para el trabajo grupal “asuntos fundamentales que surgen cuando el directivo participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo”; asimismo, esta habilidad según Alles (2008, p. 210), abarca “participar activamente de una meta en común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal”, por lo tanto, abarca habilidades motivacionales, habilidad para saber corregir y habilidad para la colaboración.

Las habilidades motivacionales permiten al gerente educativo animar a los docentes y demás miembros de la organización, pues afirma Robbins (2010, p. 284), “generan el interés en los subordinados para alcanzar la mejor disposición por parte de ellos hacia la ejecución de las metas organizacionales”.

Whetten y Cameron (2010, p. 652), destacan las habilidades motivacionales “combinan el deseo y el compromiso mostrado con el esfuerzo. Esto, implica emprender procesos directivos gestionados con el fin de generar respuestas favorables por parte de los trabajadores; por eso, la importancia de promover un ambiente escolar motivador, para ello, resulta necesario identificar en el personal los motivos que mueven sus comportamientos, pudiendo ser: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

En lo referente, a la habilidad saber corregir a un colaborador Rodríguez (2006, p. 204), implica que el gerente procura que los docentes y otros actores, reconozcan sus equivocaciones “aprovechando la oportunidad para adquirir experiencia y aprender de manera que no vuelvan a repetirse los errores”.

Respecto, a la habilidad para la colaboración implica conducir a los actores educativos a “trabajar juntos de manera coordinada, con apoyo mutuo, siendo responsables ante los demás de usar habilidades complementarias para cumplir los propósitos o metas comunes” (Bounds y Woods, 2009, p. 61), impulsando una “práctica crítica, creativa, constructiva, interdisciplinaria” (Gimeno y Quezada, 2002, p. 7); esta habilidad favorece el intercambio dentro de los grupos conformados para emprender acciones impulsadas desde metas comunes, donde se procura el beneficio de todos y se amplía el crecimiento de cada uno de los miembros de la escuela.

3. Metodología

Tomando como criterios metodológicos los expuestos por Sabino (2009), Montero y Hochman (2005), se ubica la presente investigación de tipo documental con un diseño bibliográfico, el cual consistió en la recopilación de información contenida en fuentes bibliográficas y electrónicas acerca del desempeño del gerente educativo y las habilidades directivas; asimismo, se organizó la información recopilada y se concretaron los aspectos definitorios del abordaje precisado por las investigadoras, para finalmente, plasmar con estilo original, el resultado del análisis de contenido efectuado sobre los aportes teóricos ofrecidos por: Whetten y Cameron (2010), Rodríguez (2006), Münch (2011), Franklin (2014), entre otros.

Conclusiones

Los aspectos que definen al gerente educativo lo refieren como la persona que tiene la responsabilidad del funcionamiento de instituciones educativas, bajo parámetros que permitan consolidar las metas establecidas, por ello, poseen cualidades que le permiten combinar conocimiento y habilidades, demostrando poseer preparación técnica y humana, además de ser creativos e innovadores.

Las funciones del desempeño del gerente educativo son: planificación, organización, dirección y control. Entre los elementos que aportan significado a la planificación destacan: realización de diagnóstico, concreción de aspiraciones, proyección de soluciones, evaluación de alternativas y previsión de posibles sucesos.

La organización, es una función del desempeño del gerente educativo definido a partir del manejo y tratamiento de información, distribución de tareas, articulación de equipos, metodología de trabajo en equipo, autoridad y colaboración. La dirección, tiene como elementos definitorios el cumplimiento de acciones, la atención del personal, las relaciones interpersonales basadas en la colaboración y el trabajo en equipo. El control, incluye aspectos relacionados con revisión de la ejecución realizada, verificación de logros, identificación de errores y replanteamiento de acciones.

En la definición de habilidades directivas convergen elementos teóricos-conceptuales y operativos-prácticos, ambos aluden a las capacidades que posee el gerente educativo para

saber hacer cada una de las funciones, actividades y tareas implicadas en su desempeño, por lo que son entendidas como arte, dominios, destrezas, facultades y aptitudes.

Las habilidades directivas se caracterizan atendiendo el manejo de sí mismo donde se ubican autoconocimiento, identidad personal y visión personal; habilidades para la interacción social como el manejo de la comunicación y saber escuchar; habilidades para el trabajo grupal entre éstas habilidades motivacionales, habilidad para saber corregir y habilidad para la colaboración.

Referencias

- Acosta, M. (2003). Un Proyecto de Vida para Directores. Planeación de Vida y Carrera de Trabajo. Editorial Panorama. 2da. Edición. México
- Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Editorial Granica. Buenos aires Argentina.
- Alles, M. (2004). Gestión por Competencias. Editorial Granica. Argentina.
- Angulo, L., Chacón, N., y Rosales, R. (2013). El Desempeño de los Directivos de Educación Primaria en su Labor Cotidiana. Administración Educativa Anuario del Sistema de Educación en Venezuela /Año 1 – N° 1, 2013.
- Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Franklin, E. (2014). Organización de Empresas. Editorial McGraw Hill Educación. México.
- García, M. y Ochoa, F. (2003). Comunicación e interacción. Editorial Mc-Graw Hill Interamericana S.A. México.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., y Konopaske, R. (2006). Organizaciones. Duodécima edición. Mc Graw Hill. México.
- Gimeno, C. y Quezada, L. (2002). Formación de Formadores Críticos(as) y Reflexivos(as). Boletín Maestros y Maestros: Practicas y Cambio. Septiembre. Año 9. Numero 45. Centro Cultural Poveda. Santo Domingo. República Dominicana.
- Hurtado Carmona, D. (2012). Developing skills in computer security through Learning's Evaluative Objects. Madrid: Lulu Publishers.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14ª edición. Mc Graw Hill. México.
- Manes, J. (2003). Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires, edic Granica.
- Manrique, L. (2011). Desarrollo de competencias. En: Aprendizaje Organizacional. McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México.
- Montero, M. y Hochman, El. (2005). Investigación Documental. Técnicas y Procedimientos. PANAPO. Venezuela.
- Münch, L. (2011) Administración de Instituciones Educativas. Editorial Trillas. México.

- Newstrom, J. (2007). Dirección. Gestión para lograr resultados. Novena edición. Mc Graw Hill. México.
- Ortíz, E. (2005). Inteligencias múltiples en la educación de la persona. Bonum. Argentina.
- Prieto, J. (2008). Gestión Estratégica Organizacional. Guía práctica para el diagnóstico empresarial. Ecoe Ediciones. Colombia.
- Robbins, S. (2010). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Pearson Prentice Hall. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2007). Administración. Octava edición. Pearson Educación. México.
- Rodríguez, J. (2006). Dirección Moderna de Organizaciones. Editorial Thomson. México.
- Ruiz, L., Carrillo, N. y Quintero, L. (2013). Estrategias Gerenciales para mejorar la participación de los Directivos en las Instituciones Educativas. Administración Educativa Anuario del Sistema de Educación en Venezuela /Año 1 – N° 1, 2013.
- Sabino, C. (2009). El Proceso de Investigación. Nueva edición actualizada. PANAPO. Venezuela.
- Schiller Lizcano, E., & Hurtado Carmona, D. (2018). Inteligencia emocional para la formación integral de niños. Morrisville: Lulu Press inc.
- Suárez, F., Vengoechea, J., Hurtado Carmona, D., Llanos, C., & Niebles, W. (2017). Construyendo una cultura emprendedora desde el modelamiento estratégico. Madrid: Lulu Publishers.
- Wethen, D. y Cameron, K. (2010). Desarrollo de Habilidades Directivas. Editorial Prentice Hall. México.