

HABILIDADES GERENCIALES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL DOCENTE EN LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

MANAGEMENT SKILLS THAT INFLUENCE THE PROFESSIONAL PERFORMANCE OF THE TEACHER IN THE EDUCATIONAL ORGANIZATION

Fajardo, Deisy
Institución Educativa Luis Carlos Galán Sarmiento
Código ORCID: 0000-0002-3725-1618
deisyf1982@hotmail.com

RESUMEN

La educación y el sistema educativo han estructurado las organizaciones escolares de forma jerárquica, donde el gerente educativo es el encargado del poder y la administración de los procesos que le competen como líder dentro del espacio escolar. Es ese sentido, quien tiene la responsabilidad de dirigir, planear, ejecutar, supervisar y evaluar, no solo debe poseer conocimientos administrativos, también es necesario presentar una serie de habilidades que permitan conformar relaciones armónicas que conlleven a un desempeño profesional del docente con altos estándares de calidad humana y pedagógica. Por lo dicho, este artículo de corte documental, presenta las habilidades gerenciales necesarias que debe demostrar un líder educativo para desempeñarse con los equipos de trabajo en el contexto escolar, como es el caso de las comunicación eficaz, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, entre otras, así como se hace referencia a los rasgos o habilidades interpersonales negativas que afectan el buen desempeño de los agentes de enseñanza.

Descriptores: habilidades gerenciales, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, desempeño profesional del docente.

ABSTRACT

Education and the educational system have structured school organizations in a hierarchical way, where the educational manager is in charge of power and administration of the processes that concern him as a leader within the school space. It is in this sense, who has the responsibility of directing, planning, executing, supervising and evaluating, not only must possess administrative knowledge, it is also necessary to present a series of skills that allow to form harmonious relationships that lead to a professional performance of the teacher with high standards of human and pedagogical quality. Therefore, this documentary article presents the necessary management skills that an educational leader must demonstrate to perform with work teams in the school context, such as effective communication, interpersonal relationships, teamwork , among others, as well as reference to negative interpersonal traits or skills that affect the good performance of teaching agents.

Descriptors: managerial skills, leadership, teamwork, interpersonal relationships, professional performance of the teacher.

Habilidades Gerenciales que inciden en el Desempeño Profesional del Docente en la Organización Educativa

La dinámica de las organizaciones educativas en los actuales momentos presenta una tendencia de cambios rotundos en sus estructuras a partir de políticas y programas en el sistema educativo desde las nuevas exigencias curriculares, socioculturales y económicas, derivadas del proceso de globalización y las realidades humanitarias complejas. Por ello, quienes poseen las riendas y encargados de las decisiones de poder, son los garantes de mantener la armonía y el clima positivo entre sus miembros, es decir, el cuerpo gerencial, con relación a las situaciones individuales y colectivas que se presentan, deben establecer las pautas y acciones necesarias para administrar de manera estable la institución educativa.

Las tendencias gerenciales tradicionales han concebido ciertos elementos fundamentados en la administración, la estructura, jerarquía, rangos y establecimiento de funciones dentro de una organización como disposiciones que conforman el funcionamiento de estas entidades para el cumplimiento de las tareas por parte de los individuos. Como lo destaca Escudero (2014):

La escuela es un tipo de organización altamente estructural, tecnológicamente precisa y dotada de metas bien definidas y unívocas. Por mucho que una determinada visión estructural y racional de la organización se empeñó en acentuar el carácter formal y orgánico de las escuelas; por más que se procura una definición formal y administrativista de roles y funciones, así como una normativa reglamentista que trata de codificar funciones, propósitos, estructuras y órganos escolares; a pesar de que se aboga constantemente por la necesidad de procesos racionales para tomar decisiones y se establecen coordinaciones formales entre los componentes y los niveles escolares, las escuelas siguen siendo microcosmos sociales muy complejos. Y, como suele ser patente, mucho menos eficaces y funcionales que lo que se da por sentado. (p. 06).

Desde esta percepción de la escuela, se trata de un complejo entramado de experiencias, vivencias, niveles y corresponsabilidades, que está condicionado por una serie de acciones encabezadas por quienes ejercen el poder a partir de una estructura jerárquica de funciones, los cuales intervienen de forma directa e indirecta en el clima y cultura organizacional desde diversas perspectivas. Demás está decir, el rol gerencial dispone su accionar en el efecto de las decisiones emanadas por parte del líder de la institución educativa, quien genera una serie de acciones arraigadas en el seno de la misma, allí se destacan las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la comunicación organizacional, el sentido de pertenencia por el trabajo desarrollado, entre otras, que atañen la tarea de administrar proveniente del líder educativo.

Por tal motivo, este artículo de corte documental expone las habilidades gerenciales que inciden en el desempeño profesional del docente en la organización educativa, se parte de las funciones del líder, los tipos de liderazgo y su impacto en la labor de los docentes, además, aspectos esenciales como la comunicación organizacional, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, entre otros de gran relevancia para el desempeño armónico de las funciones de los docentes dentro y fuera de la institución educativa.

Por lo descrito hasta ahora, el gerente, quien es el encargado de las acciones que permiten el funcionamiento de la institución educativa, según Robbins y Judge (2013) es el: "Individuo que logra las metas interactuando con otras personas. Los gerentes hacen cosas interactuando con otros individuos. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás con el propósito de alcanzar ciertas metas" (p. 06). En este

sentido, el gerente educativo, es la persona que toma las decisiones necesarias para lograr objetivos planteados en la organización, en colaboración con los integrantes de la misma, tratando de alcanzar espacios de armonía y cohesión a partir de experiencias significativas hacia el beneficio colectivo.

Desde esta perspectiva del gerente educativo, el mismo requiere de habilidades para afrontar las realidades que emergen en el contexto actual para desempeñarse exitosamente y conducir así a su personal en dirección a los objetivos y metas corporativos. De allí, las habilidades gerenciales pueden constituir una noción que permita trabajar la adquisición y el aprendizaje de éstas, pues permite explicar la manera en que los gerentes deben entender y manejar procesos básicos en un momento determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de decisiones concretas.

El desarrollo profesional de los miembros de una organización educativa, no solo está delimitado a su formación universitaria, también influyen una serie de creencias, habilidades, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada organización educativa. A menudo surgen reservas sobre la posibilidad de desarrollar algunas de las acciones en personas que no parecen poseerlas; sin embargo, la formación básica de cada gerente debería ser reforzada a través de una formación continua que requiera de un contenido práctico, de experiencias en situaciones de trabajo. Estos dos aspectos, las competencias y las capacitaciones; constituyen dos elementos esenciales para la gestión de los recursos humanos y exigen para ello la atención de parte de la organización, de esta forma al estar todos involucrados participan en el propósito que es lograr que las organizaciones alcancen y mantengan desempeños que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del mundo de hoy.

Según esto, las habilidades gerenciales son características fundamentales del individuo que ejerce el poder dentro de una organización específica, e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. Por lo tanto, el liderazgo es una acción fundamental que incide en el desempeño profesional de los docentes, por ello, es definido por Münch (2010) como: “la persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento” (p. 148). Con lo descrito, el líder es la persona que demuestra las habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas para desarrollarlos en la práctica educativa, donde sus colaboradores, en este caso, los miembros de la organización educativa, vean en él la autoridad sana que inspire respeto, confianza y lealtad suficiente para conducir y guiar en la ejecución de los planes educativos.

Ahora bien, son diversos los factores que definen el liderazgo en un gerente educativo, Münch (2010) establece dentro del perfil de los líderes educativos, deben poseer una serie de conocimientos, cualidades y competencias, en tal sentido se especifican los tipos de conocimientos:

- (a) Educación. Indispensable para dirigir una escuela, son los conocimientos, pedagogía y metodologías de planeación de la enseñanza y didácticas.
- (b) Humanísticos. Al ser la escuela un organismo formador de personas, no solo en cuanto a conocimientos y competencias, sino en cuanto a actitudes y conductas, una sólida formación humanística es fundamental.
- (c) Administrativos. No basta con ser educador para dirigir una escuela, es necesario que los directivos tengan la capacidad de administrar para lograr una máxima capacidad en los resultados. (p. 149).

Con relación a estos tres elementos, muchas veces tiende a confundirse la verdadera posición del líder educativo en una institución escolar, porque se considera que, al desempeñar un cargo en el nivel rectoral, ya

se es líder, y considerando los conocimientos descritos el verdadero líder educativo es un individuo que tiene la responsabilidad de desarrollar y canalizar acciones basadas en lo humano, lo académico y lo administrativo, además de ostentar habilidades específicas en todos los procesos de planeación, organización, ejecución y control de las actividades inherentes a las funciones que desempeña.

Además de esto, Münch (2010), establece que aparte de dichos conocimientos precitados, el líder educativo debe mantener una serie de cualidades o características personales, entre ellas destacan:

(a) Amor a la educación. Es el compromiso real hacia esta, caracterizado por un espíritu de servicio, es un comportamiento que se transmite. (b) Vocación de servicio. El liderazgo educativo debe tener una vocación de servicio incuestionable. Es la entrega y pasión de un líder hacia la educación. (c) Creatividad. Promover innovaciones, tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima que promueva el aprendizaje, poseer iniciativas que propicien la satisfacción de las necesidades en la organización educativa. (d) Optimismo. El líder debe considerar los problemas y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. El optimismo va de la mano con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás. (e) Sinceridad, justicia y lealtad. Una conducta sincera y justa engendra en la comunidad escolar compromiso y lealtad. El respeto y la admiración están en relación directa con la imparcialidad del líder. (p. 150).

Con base en cada una de estas cualidades y comportamientos específicos, el líder es una persona con una formación holística, partiendo de los conocimientos que posee para desempeñar las funciones encomendadas. Es decir, la personalidad desde el punto de vista de las actitudes hace que el líder educativo sea un individuo que promueva la interacción entre los miembros de la organización, pero además de esto, que demuestre la posición gerencial que cumple en la misma, haciendo ver el poder de decisión, la capacidad de innovar, el interés por incentivar acciones que mejoren los procesos administrativos en beneficio colectivo.

Por otra parte, surgen una serie de habilidades gerenciales que poseen una alta incidencia en el desempeño profesional de los docentes, Chiavenato (2009; pp. 345-346) considera las siguientes:

Habilidades de carácter. El líder demuestra integridad, conocimiento de sí mismo, sensibilidad, congruencia entre sus acciones y sus valores, equilibrio, autonomía, apertura y responsabilidad.

Habilidades para relacionarse. El líder se relaciona con las personas por medio del diálogo, la inclusión social, el consenso, la búsqueda de acuerdos, la realimentación constructiva y la solución de problemas en colaboración. Las características humanas y participativas, como brindar apoyo y el espíritu de equipo, son esenciales. El líder debe saber cómo comunicarse de forma oral, escrita o no verbal. Además, debe saber cómo crear un clima de aprendizaje, transmitir intensamente información y experiencias, evaluar los resultados y proporcionar realimentación, brindar asesoría para el desarrollo profesional y ser agente de cambio organizacional.

Habilidades para la mediación. El líder transforma conflictos en oportunidades mediante la honestidad, la confrontación fructífera, el valor para disentir, el aprecio por la diversidad, la inteligencia emocional, la empatía, la negociación basada en los intereses y la resolución de conflictos.

Habilidades cognitivas. El líder, fuente de orientación y enseñanza, favorece la comprensión, la imaginación, la intuición, el buen juicio, la innovación, el razonamiento crítico, la resolución de problemas paradójicos y la planeación estratégica revolucionaria. Debe fomentar el espíritu emprendedor para resolver problemas en

forma creativa y así lograr una ventaja competitiva. El líder no sólo debe ser creativo, sino también generar un clima que fomente en los demás la creatividad y la innovación.

Habilidades de decisión. El líder es un mediador que motiva a las personas a actuar, involucra a los demás, forma alianzas, desarrolla talentos, inspira pasión y atribuye facultades de toma de decisión. Además, tiene la necesidad de adquirir continuamente conocimientos y habilidades. Debe desarrollar la capacidad de aprender solo.

Habilidades para la acción. El líder compromete a las personas a lograr cambios radicales con dedicación, responsabilidad, autocorrección, preocupación por la calidad, compromiso, perseverancia y evaluación de resultados. Debe mantener el orden y la racionalidad para administrar el tiempo y tomar decisiones razonadas.

De cada una de las habilidades gerenciales en el comportamiento de los líderes educativos, se refrenda la importancia de la personalidad y la capacidad de dirección como factores determinantes para la aceptación del líder en un grupo de docentes en una organización educativa. La primera de estas habilidades gerenciales es tener carácter, muchas veces esto se confunde con dominio o autoritarismo, pero el carácter en si se refiere a la actuación con relación a cumplir lo que dice, a tener integridad, donde demuestre autonomía para guiar y orientar a los demás con responsabilidad.

La segunda habilidad gerencial está directamente referida a las relaciones interpersonales, esa capacidad de desarrollar la inteligencia social en todos los contextos donde se desenvuelve, saber y poder comunicarse con todos los individuos atendiendo a las características de los docentes a su cargo, donde lo que quiera demostrar o hacer llegar, sea con agrado y genere empatía entre los mismos. Las habilidades para la mediación, constituyen la tercera destreza que define a los líderes educativos, es aquella relacionada con la resolución de problemas de manera consensuada, aplicando una serie de técnicas para lograr negociar, donde los conflictos se conviertan en oportunidades para el crecimiento y desarrollo del colectivo docente.

Con respecto a las habilidades cognitivas, el desarrollo de las acciones gerenciales debe estar encaminado hacia la creatividad, la generación de ideas propias, la resolución de problemas prácticos de manera innovadora, considerando lo que es y no es necesario para la organización educativa que tiene al mando. Las acciones para la toma de decisiones, que tienen relación con la autoridad que se le ha delegado al líder educativo para llevar a cabo el funcionamiento de la organización, de allí emerge la capacidad para cohesionar a los docentes en equipos de trabajo y tomar decisiones. Por último, las habilidades para la acción, delimitan la destreza del líder para llevar a cabo las decisiones tomadas con la participación y compromiso de los liderados, atendiendo a la generación de calidad con base a la evaluación de los resultados.

Para profundizar la importancia de las habilidades gerenciales en el marco de su efecto en el desempeño profesional del docente, es fundamental revisar las relaciones interpersonales, según Chiavenato (2009; p. 349), donde el líder debe generar para armonizar y engranar los equipos de trabajo:

Adquirir poder e influencia. El líder debe adquirir poder y ejercer influencia y, después, atribuir facultades a las personas que están bajo su orientación, de modo que pueda repartir ese poder y proporcionarles mayor responsabilidad y autonomía. Ésta es una habilidad fundamental para el liderazgo en el trabajo en equipo.

Comunicarse para brindar apoyo. El líder debe saber cómo comunicarse por las dos vías (lo cual incluye saber escuchar a las personas, facilitar su comunicación, entender sus problemas y puntos de vista) a efecto de aconsejarlas y orientarlas. Incluye también la expresión de ideas y puntos de vista, la transmisión de información, conocimientos, experiencias y expectativas. La comunicación es otra habilidad fundamental para el liderazgo en el trabajo en equipo.

Motivar a las personas. El líder debe diagnosticar el desempeño de los individuos, crear un ambiente agradable y motivador y recompensar el buen desempeño a fin de reforzarlo e incentivarlo. La motivación de las personas es otra habilidad fundamental para el liderazgo en el trabajo en equipo.

Administrar conflictos. El líder debe identificar las causas y el origen de posibles conflictos en su equipo, escoger las estrategias adecuadas para resolverlos correctamente y administrar posibles confrontaciones a efecto de reducir al mínimo posible las consecuencias negativas de situaciones conflictivas (tensión emocional y estrés) y aprovechar al máximo sus consecuencias positivas (identificación con el grupo y afiliación grupal) para obtener el esfuerzo en cooperación. En otros términos, debe utilizar los conflictos, que son situaciones inherentes a la vida organizacional, para conseguir la colaboración y la cooperación de las personas.

En el ámbito educacional, las habilidades interpersonales descritas, demuestran la importancia de estas acciones gerenciales, las cuales debe considerar el líder educativo para dirigir y lograr un óptimo desempeño profesional de los docentes en miras de fortalecer los equipos de trabajo en la institución educativa. La primera de estas acciones, resalta la primacía del poder para influir en los demás, hasta crear en el equipo de trabajo un sentido de confianza con la autoridad ejercida. La segunda acción interpersonal, incide directamente en la capacidad de comunicación y el poder de escuchar a los miembros de la escuela, para guiarlos y dar consejos oportunos ante situaciones adversas.

La tercera habilidad o acción, que trastoca la actitud del docente hacia el querer hacer las cosas, es decir, la motivación, en la cual el líder como ser transformador debe incentivar, recompensar, entender y facilitar el camino en los miembros del equipo docente hacia el cumplimiento de las metas. Y para finalizar, la habilidad de resolver conflictos, que de una u otra manera se van a presentar, pero allí, es donde debe estar la destreza del líder para subsanarlos, pudiendo reducir al mínimo las consecuencias que produzcan estas situaciones negativas.

Con respecto a las habilidades positivas que hasta el momento se han otorgado al líder o gerente educativo, también surgen una serie de rasgos oscuros que demuestran algunos gerentes en su comportamiento dentro de la organización y, llegan a afectar notablemente el desempeño profesional de los docentes, así los describen Hughes, Ginnet y Curphy (2007; p. 171):

Emotivos. Los líderes con estas tendencias tienen dificultad para construir equipos por sus dramáticos cambios de humor, exabruptos emocionales e incapacidad de persistir en los proyectos.

Escépticos. Los líderes con este rasgo del lado oscuro tienen una insana desconfianza de los demás, constantemente cuestionan los motivos y desafían la integridad de sus seguidores y vigilan en busca de señales de deslealtad.

Cautos. Dado que estos líderes están tan temerosos de cometer errores “tontos”, que enemistan a su personal al no tomar decisiones no actuar en los problemas.

Reservados. En momentos de estrés, estos líderes se retraen en extremo, son poco comunicativos, difíciles de encontrar y no se preocupan por el bienestar de su personal.

Pausados. Estos líderes pasivo-agresivos solo harán un esfuerzo en la búsqueda de sus propias agendas y aplazarán o no harán seguimiento de solicitudes que no vayan en línea con sus agendas.

Atrevidos. Por sus tendencias narcisistas, estos líderes a menudo hacen mucho. Pero sus sentimientos de propiedad, incapacidad de compartir el crédito del éxito, la tendencia de culpar a otros por sus errores, y la incapacidad de aprender de la experiencia.

Maliciosos. Estos líderes tienden a ser bastante agradables, pero les da placer ver salirse con la suya, rompiendo compromisos, las reglas, políticas y leyes. Cuando se les sorprende, creen que hablando, pueden salir de cualquier problema.

Vivaces. Los líderes con esta tendencia creen que cuentan con ventajas y tienen la malsana necesidad de ser el centro de atención. Están tan preocupados de que se les note, que son incapaces de compartir créditos, mantenerse enfocados o hacer mucho.

Imaginativos. Los seguidores cuestionan el juicio de los líderes con esta tendencia, que estos, piensan de manera excéntrica, a menudo cambian de opinión y toman decisiones extrañas o raras.

Diligentes. Por sus tendencias perfeccionistas, estos líderes frustran y retiran el poder de su personal a través de una micro gerencia, mala asignación de prioridades y la incapacidad de delegar.

Sumisos. Estos líderes se ocupan del estrés al absorber de los superiores. Carecen de columna vertebral, no están dispuestos a negarse a solicitudes irreales, no apoyan a su personal y en consecuencia los queman.

Tomando en consideración estos rasgos negativos que pueden demostrar los gerentes educativos, son aspectos o factores emergentes que restringen la capacidad de trabajo en equipo, la empatía, la comunicación organizacional y el desarrollo de relaciones interpersonales armónicas entre los miembros de la institución educativa, debido a las condiciones del contexto y las posibles adversidades, como altos niveles de estrés, y complejidad de las situaciones a las que se deben enfrentar.

En fin, las habilidades gerenciales, influyen preclaramente con las habilidades sociales e interpersonales y pueden ocurrir en cualquier nivel del liderazgo, pero algunas veces los miembros del colectivo docente no toleran estos rasgos negativos y se convierten en detonantes para la generación de conflictos en el seno de la organización educativa. De allí, la necesidad de equilibrio que debe tener todo gerente educativo para enfrentar las cargas de trabajo y situaciones adversas de una manera diligente y tolerante ante las complejas realidades a las que se puede enfrentar, donde los docentes tengan un ambiente laboral acorde con los preceptos organizacionales de convivencia educativa, desarrollo profesional, autonomía de cátedra y demás elementos que permiten el desempeño profesional armónico en la búsqueda de la tan merecida calidad educativa.

REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2da. Edición. México: Mc. Graw Hill.

Escudero, J. (2014). La Innovación y la Organización Escolar. Madrid – España: Narcea.

Hughes, R; Ginnet, R. y Curphy, G. (2007). Liderazgo: Como aprovechar las lecciones de la experiencia. México: MC Graw Hill.

Münch, L. (2010). Administración de Instituciones Educativas. México: Trillas.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. 15va. Edición. México: Pearson.