



Antonio José de Sucre
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA

Caracterización de las dimensiones predominantes de habilidades directivas del personal directivo de instituciones de educación básica de Sincelejo Sucre.

Autor:

José Andrés Machado Caballero

Profesor orientador o profesores:

Margel Parra Fernández.

Julieth Paola Díaz Lobo.

Facultad de Ciencias Sociales

Programa de Psicología

Colombia

2021

Índice

Introducción	11
Planteamiento del problema	12
Formulación del problema	16
Justificación	17
Objetivos	22
Objetivo general	22
Objetivos específicos	22
Antecedentes	23
Internacional.	23
Nacional.	38
Local.	44
Marco teórico	47
Habilidades directivas esenciales.	53
Habilidades personales.	55
Desarrollo del autoconocimiento.	55
Manejo del estrés y habilidades directivas	56
Habilidades interpersonales.	58
Comunicación de apoyo.	58
Ganar poder e influencia.	59

	3
Motivación hacia los empleados	61
Manejo de conflictos.	64
Habilidades grupales	66
Facultamiento y delegación.	66
Formación de equipos eficientes.	69
Liderar el cambio positivo.	71
Variables	73
Descripción de Variables	73
Habilidades directivas	73
Habilidades personales	74
Habilidades interpersonales	74
Habilidades grupales	75
Operacionalización de las variables	75
Habilidades directivas	75
Personal directivo	75
Hipótesis	76
Metodología	77
Tipo y diseño de investigación	77
Cronograma	82
Resultados	83

	4
Descripción de elementos sociodemográficos	83
Resultados de experiencia previa en cargos directivos, formas de trabajo y efectos de la pandemia en la relación con el trabajo y familia.	84
Resultados de habilidades directivas en los rectores de instituciones de educación básica.	87
Resultados de las sub-dimensiones de las habilidades directivas	90
Discusión	95
Conclusiones	106
Recomendaciones	109
Referencias	111
Anexos	117

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por su promesa infinita hacia mí, por su acompañamiento constante y por nunca abandonarme, incluso cuando pensaba que si lo hacía. Agradezco a mi familia en general y a esas tías que siempre me han apoyado con un buen consejo y ayuda permanente. A mis hermanos, que al verlos y preocuparme por ellos, me motivan sus experiencias de vida al seguir esforzándome por un porvenir mejor. A mis compañeras y amigas de universidad que más que amigas, se volvieron familia, Lina, Estefanía y Ayadith, siempre fueron un faro de luz cuando la vida universitaria se volvió caótica, gracias por esas horas de risa y también de tanto estrés.

También dejo un espacio para el amor, ese divertido, romántico y de gran apoyo en los momentos más duros, que me ha tocado pasar, siempre has estado ahí Elena; te quiero con mí ser.

Agradezco infinitamente el apoyo de mis asesoras de tesis, Margel Parra y Julieth Díaz, por el acompañamiento durante este año de investigación, de reuniones, de asesorías, de calamidades y de algún descontento que tuviera lugar en esos momentos. Gracias por compartir sus conocimientos y habilidades y su paciencia en mi formación como psicólogo y futuro investigador. Agradezco también a Andrés Pabón, maestro, profesor y amigo. Agradezco su enseñanza de la educación desde una óptica diferente, de permitirme conocer las maravillas de la investigación, de creer en mí y de incentivar un espíritu curioso. También su apoyo cuando estuve en grandes necesidades y calamidades de la vida. De los mejores docentes que conocí en mi alma mater.

Dedicatoria

Dedico con todo corazón esta tesis a mi persona, porque se todas las lágrimas que tuve que derramar y todas las adversidades que tuve que enfrentar. También les dedico este triunfo a mis padres y mis hermanos. En especial a mi hermana Paola, por ser tan buena persona a pesar de habernos distanciado.

Agradezco a mis padres; a mi madre Luciris, por enseñarme la importancia de un corazón noble, abnegado, valiente y luchador, por los valores como el amor real y la importancia de la familia. A mi padre Remberto, por su dureza y por creer en mí, por enseñarme la importancia de la lectura y de la educación como la riqueza más grande de cualquier hombre.

El haber llegado a este punto no fue sencillo. La vida me ha mostrado muchas facetas que han marcado mis pasos y mi vida en especial, para lograr estos resultados que vienen acompañado de horas de investigación, de presiones y de sufrimientos, así como de dicha infinita. Todo por el gran amor al conocimiento.

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Ventajas de la Delegación.	69

Lista de figuras

Figura 1. Ciclo Motivacional para Alcanzar la Satisfacción y Rendimiento Laboral.	64
Figura 2. Cronograma de actividades.	83
Figura 3. Identificación Sociodemográfica de la Muestra.	84
Figura 4. Experiencia total en Cargos Directivos y nivel académico.	85
Figura 5. Modalidad laboral actual.	86
Figura 6. Considera que la pandemia ha afectado la relación la familia	87
Figura 7. Considera que la pandemia ha afectado la relación con el trabajo.	87
Figura 8. Considera que la pandemia ha afectado la relación entre el sistema familia y el sistema trabajo.	88
Figura 9. Porcentaje de habilidades directivas en la dimensión personal de cada participante	89
Figura 10. Ubicación de cuartiles por dimensión: habilidades personales.	89
Figura 11. Porcentaje de habilidades directivas en la dimensión interpersonal de cada participante.	90
Figura 12. Ubicación de cuartiles por dimensión: habilidades interpersonales.	90
Figura 13. Porcentaje de habilidades directivas en la dimensión grupal de cada participante.	91
Figura 14. Ubicación de cuartiles por dimensión: habilidades interpersonales.	91
Figura 15. Porcentaje total de desarrollo en las sub-dimensiones de la dimensión personal.	92
Figura 16. Porcentaje total de desarrollo en las sub-dimensiones de la dimensión interpersonal.	92
Figura 17. Porcentaje total de desarrollo en las sub-dimensiones de la dimensión grupal.	93
Figura 18. Porcentaje de las habilidades y ubicación de cuartil por participante.	93
Figura 19. Porcentaje total de la implementación de las habilidades directivas.	94

Resumen

El objetivo de esta investigación fue caracterizar las dimensiones predominantes de habilidades directivas del personal directivo de instituciones de educación básica de Sincelejo sucre; a través de un estudio cuantitativo descriptivo, desarrollado con una muestra de 9 participantes elegidos por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia, a los cuales se les aplicó de manera virtual el instrumento de evaluación personal de habilidades directivas de Whetten y Cameron (2005).

Los resultados muestran que las habilidades más implementadas, corresponden a las habilidades grupales con un promedio de 84%, seguidas de las habilidades interpersonales con un promedio de 81% y las habilidades personales con un promedio de 77%. Se concluye que las habilidades grupales al ser las más desarrolladas en este personal, consienten que el facultamiento y delegación, así como formación de equipos eficaces y liderar al cambio positivo, sitúan a los directivos como un personal eficaz y permite la construcción de un ambiente saludable, otorgando un óptimo clima organizacional.

Palabras claves: Habilidades directivas, personal directivo, dimensiones laborales, administración

Abstract

The objective of this research was to characterize the predominant dimensions of managerial skills of the managerial staff of basic education institutions in Sincelejo Sucre; through a descriptive quantitative study, developed with a sample of 9 participants chosen by means of a non-probabilistic sampling for convenience, to whom the personal evaluation instrument of managerial skills of Whetten and Cameron (2005) was applied virtually.

The results show that the most implemented skills correspond to group skills with an average of 84%, followed by interpersonal skills with an average of 81% and personal skills with an average of 77%. It is concluded that group skills, being the most developed in this staff, allow empowerment and delegation, as well as effective team building and leading positive change, place managers as effective staff and allow the construction of a healthy environment. , providing an optimal organizational climate.

Keywords: management skills, managerial staff, work dimensions, administration.

Introducción

El presente proyecto de investigación es un proyecto en el marco de la obtención al título de psicólogo que indaga sobre diferentes realidades en la construcción de un constructo científico específicamente en el ejercicio profesional y de investigación que fortalece el crecimiento académico y empresarial de las instituciones involucradas en vías de mejorar su rendimiento.

En procura de una mayor comprensión, el presente proyecto gira entorno a abordar teóricamente el concepto de las habilidades directivas sustentadas principalmente en Whetten y Cameron (2005) respondiendo a tres dimensiones específicas (personales, interpersonales y grupales), acompañado de una descripción de la realidad de las problemáticas colombianas que afectan el rendimiento de los directivos actualmente por diversos contextos caóticos.

La metodología implementada estriba en una investigación de tipo descriptiva, que pretende describir características de una población o conjunto. La población consta de 9 directivos de las instituciones de educación básica de Sincelejo Sucre. Posteriormente permitirá extraer información para denominar rasgos necesarios del objeto de estudio; en este caso habilidades directivas del personal directivo de instituciones de educación básica de Sincelejo sucre.

Se pretende Caracterizar las dimensiones predominantes de habilidades directivas del personal directivo de instituciones de educación básica de Sincelejo sucre.

Planteamiento del problema

El covid-19 es descrito según la Organización mundial de la salud (OMS, 2020) como “los coronavirus (CoV) son virus que surgen periódicamente en diferentes áreas del mundo y que causan Infección Respiratoria Aguda (IRA), es decir gripa, que pueden llegar a ser leve, moderada o grave”. Esta crisis ha impuesto a diferentes estructuras empresariales, a reconocer y direccionar habilidades directivas que permitan adecuarse a las realidades actuales, implementando diferentes procesos, entre ellos, programar técnicas que permitan la consecución de las diferentes metas planificadas. Es por ello, que se demanda desde las organizaciones la gestión de resistencia o resiliencia, la columna de conjuntos, percepción general, y comunicación (123 emprende, 2020).

La crisis por la pandemia ha mostrado diferentes alteraciones entre formas de gestar la sociedad, economía y cultura. El teletrabajo ha permitido la participación del ser humano en técnicas informáticas y el uso mayor de herramientas de las tecnologías y comunicación (TICS), que surgen en medida a los métodos preventivos para evitar el contagio como el distanciamiento (Martí, Noguera, 2020, p. 394).

Al considerar que la influencia del covid-19 ha generado diferentes deficiencias y necesidades, en áreas del desarrollo humano, donde las acciones organizacionales o gerenciales, que el personal directivo trata de desplegar, pueden o se han visto afectadas principalmente por las limitaciones en el contexto.

Según lo descrito por la Organización internacional del Trabajo (OIT, 2020) diferentes estudios acerca de las dinámicas del teletrabajo, muestran como resultados, que aquellas personas que laboran desde su hogar, usualmente implementan mayor número de horas en estas

acciones; usualmente esto se presenta porque aquel tiempo disponible, se reemplaza por actividades u obligaciones laborales.

No obstante, existe evidencia que demuestra datos sobre el teletrabajo, y a también que el personal laboral, debe modificar su disponibilidad para realizar acciones laborales y familiares que tienen lugar en el mismo sitio. Ahora, si entre sus responsabilidades implica el cuidado de menores, personas con discapacidades, etc. Estas son variables que se contemplan en el incremento de horas, debido a la baja concentración y la atención dividida que se debe implementar entre el trabajo y los deberes con la familia (OIT, 2020).

Partiendo del precepto de teletrabajo, no solo como una medida para frenar el contagio por covid-19 en el mundo; en este caso, para acercarnos paulatinamente y fortalecer los vínculos entre los miembros, trabajadores y directivos de las organizaciones y así permitirse alcanzar las metas administrativas y de gestión para la continuidad de las empresas o instituciones que brinda un servicio o son necesarias para el crecimiento de una sociedad, como tal es el caso de las instituciones de educación básica, secundaria y superior.

En tal sentido, según Spataro (2020) este personal experimenta necesidades y retos; entre ellos salvaguarda la integridad física y emocional en términos relacionados a la satisfacción y además de que estos encuentren en la actualidad con tiempos, recursos, y flexibilidad horaria en el cumplimiento de sus responsabilidades en el contexto del teletrabajo y el covid-19 (OIT, 2020).

Al considerar que las organizaciones que integren un conjunto de procesos administrativos, legales, respondiendo y brindando garantías a sus empleados, deben poseer administradores, gerentes y/o administrativos; que contengan una serie de características

especiales que le concedan la posibilidad de brindar a este personal, un dominio o abordaje preventivo y de intervención ya sea para reducir la probabilidad de presencia de vicisitudes o contrarrestar si estas se presentan. Son características esenciales que todo personal administrativo en su formación y experiencia debe alcanzar entre ellas las mencionadas por Whetten y Cameron (2005) habilidades personales, interpersonales y grupales; que más adelante se estarán abordando.

Acompañando a esto, según Madrigal (2009) las habilidades directivas como necesarias para que las personas en calidad de directivos dentro de las organizaciones o empresas logren alcanzar un desempeño positivo. Entre las diferentes habilidades enumera la capacidad de entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo” (p. 2). Ello sugiere que es necesario anteponer un recurso físico y mental para dar solución a las dificultades actuales producto del contexto por el efecto pandémico.

En ese sentido en la actualidad, el crecimiento y rendimiento óptimo de las organizaciones recae sobre las habilidades y fortalezas intelectuales más que de sus acciones físicas. Lo que nos indica que el personal ante acontecimientos peligrosos, deben considerar los beneficios y contras de crear estrategias para la supervivencia de la organización en periodos de crisis. Por ejemplo, si se habla de gerentes, directivos o gestores, que han sido educados a partir de la praxis (experiencia) y asociados con subordinados que presentan habilidades metódicas, encontramos que están siendo cambiados por personal administrativo que implementa operaciones colaborativas y su labor se basa en capacidades mentales (Villarreal y Martínez, 2008). Enmarcados en la necesidad actual por la que todo el personal directivo ha tenido que alterar sus funciones, acompañadas con la implementación de diferentes estrategias y metodologías, así como el uso de herramientas tecnológicas, con la finalidad de que sus

responsabilidades laborales sigan ejecutándose adecuadamente, es importante describir lo que el covid-19 ha significado para este personal.

Formulación del problema

A partir de lo anterior, se busca dar respuesta a la siguiente pregunta problema: ¿Cuáles son las dimensiones predominantes de habilidades directivas del personal directivo de las instituciones de educación básica de Sincelejo Sucre?

Justificación

Las habilidades directivas se resumen en competencias suficientes para desarrollar un autocontrol y relaciones interpersonales. Consiste en la elaboración de la construcción, revisando y administrando el recurso humano para alcanzar metas y fines organizacionales (Ramírez, 2018). Así como también Whetten y Cameron (2005) explican que son particularidades decisivas en relación sobre características y acciones directivas. Compuestas en habilidades: conductuales, controlables, desarrolladas, interrelacionadas y sobrepuestas, contradictorias o paradójicas.

Principalmente al describir la presencia de transformaciones, avances tecnológicos, políticos, cambios económicos y sociales; es necesario establecer que las instituciones debieron realizar cambios estructurales en el manejo, diseño del currículum, estrategias pedagógicas y otros elementos que serían necesarios para no quedar rezagados en conductas poco provechosas. Asimismo de haber consolidado un lugar para fomentar el concepto de habilidades gerenciales y su respectivo desarrollo y al mismo tiempo, considerar los cambios (covid-19) que han creado problemáticas que afectan el proceso directivo.

No obstante, los desafíos empresariales a los que se ha debido enfrentar el personal directivo o gerencial por la influencia del efecto covid-19, han exigido aprendizajes, estrategias organizativas, que respetan los aspectos de integralidad (Martin y Reyes, 2020); en tal sentido, fue necesario desarrollar esta investigación considerando lo que significa el covid-19 para la ejecución correcta de la gerencia y sostenimiento de la calidad educativa en diferentes zonas del país (OPS, 2020) así los resultados obtenidos de esta investigación pudieron ser muy útiles, en cuanto describió cómo los gerentes y las instituciones enfrentan el problema de la pandemia, lo que, además brindó una visión preventiva y de tratamiento frente a esa necesidad.

Por otra parte esta investigación fue relevante socialmente debido a la crisis por la pandemia que impuso a diferentes estructuras empresariales, el implementar diferentes procesos, entre ellos, programar técnicas que reconocerían la consecución de las diferentes metas planificadas. Fue por ello, que se solicitó desde las organizaciones la gestión de resistencia o resiliencia, la columna de conjuntos, percepción general, y comunicación para el sostenimiento y durabilidad de las empresas (123 emprende, 2020). Por lo tanto, la investigación estuvo dirigida a reconocer elementos inherentes a habilidades directivas, el establecer cuáles fueron las herramientas y métodos que los directivos utilizaron para reducir los efectos adversos del covid-19 en la aplicación de sus acciones administrativas.

A raíz de lo anterior, se consideró fundamental caracterizar las habilidades directivas en personal directivo de las instituciones de educación básica en Sincelejo sucre. Esto debido a varios factores, primordialmente a la importancia de las habilidades en el plano organizacional, gerencial o empresarial.

También los resultados de esta investigación permitieron tener una visión más clara y general sobre las diferentes formas y manejos que el personal administrativo le estaba dando a los conflictos internos y externos, brindando información valiosa, para entender el uso de las habilidades directivas en sus respectivas dimensiones y como debió ser su ejecución basados en los resultados institucionales.

Por su parte, en cuanto a la innovación que mostró esta investigación, se estableció una evaluación de los cambios y ajustes de las habilidades directivas en relación con una situación pandémica generada por el covid-19, que ha sido nueva para todos. De igual manera, el contar con un personal idóneo y preciso que respondió a los criterios de inclusión, que pertenecían a

diferentes instituciones de la localidad seleccionada para el estudio (Sincelejo, sucre) y elementos digitales para la implementación del instrumento y además, de fortalecer los estudios en área organizacional/empresarial de la psicología como gestora del capital humano de las organizaciones; sin dejar de lado, la innovación en la región de sucre, ya que, en las bases de datos de artículos e investigaciones científicas, es poco el material elaborado en esta área.

Asimismo, esta investigación floreció debido a lo mencionado por Bermúdez y Bravo (2016) sobre los diferentes aspectos relevantes en la asociación de las habilidades directivas como influyente en el rendimiento laboral del personal docente. Existen elementos externos que pueden afectar la cosmovisión de la educación y el sostenimiento de un rendimiento positivo en el personal que dirige las acciones directivas. Factores como “la globalización, transformaciones en la educación, avances económicos, sociales, políticos, culturales y tecnológicos de diferentes países” (p. 61).

Lo que determinó un reto, no solo para el sistema educativo, el profesorado, sino para todo aquel personal que realiza actividades directivas u organizacionales que propende al crecimiento institucional. Así como también, establecer métodos novedosos, contar con estrategias como “homeoffice, teletrabajo” etc.

Es por ello, que los gerentes o directivos necesitaban estar preparados para experimentar nuevos retos, y las oportunidades que nacieron de dichas necesidades. Ahora, esas necesidades que se presentaron fueron producto de debilidades que además fluctuaron en cualquier momento de las acciones humanas y que permitieron valorar las necesidades e indagar sobre nuevas formas de articular las funciones laborales (Amaya, 2020).

Sin olvidar, el identificar las necesidades que en el personal directivo han surgido por la presencia de la pandemia por covid-19. Aparte de las brechas en el área académica (Murillo y Duk, 2020); son pocos los estudiantes que pueden contar con servicios de internet en casa; “puntualmente solo 4 de 10 niños en América latina cuenta con conexión a internet”. Además de encontrar la falta de competencias entre el personal relacionadas con las tecnologías o el manejo del teletrabajo, como una estrategia metodológica y también de solventar las necesidades por el efecto pandémico; y del mismo modo poder identificar desde la óptica de los directivos las diferentes estrategias y recursos que lograron ser aplicados para reducir los efectos negativos por la pandemia.

Así como el poder reconocer entre los directivos que los retos actuales, significan desafíos para implementar dichas habilidades, de tal manera que (Duarte, 2013) un ambiente competitivo es preciso para que el personal directivo, pueda desplegar sus diferentes habilidades. Por lo demás, estas podrán situar a las organizaciones o empresas en un lugar privilegiado y fortalecerse a partir de las transformaciones o cambios contextuales, logrando el éxito por medio de la evolución permanente.

Pero también, fue necesario poder desarrollar varios aspectos relevantes como las habilidades sociales, con finalidad de ser un buen directivo que permitirá el fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de las funciones directivas y con el personal laboral (Moya y Moya, 1996).

Así, una vez considerada la pandemia por covid-19, como un declive sistemático en las dinámicas sociales y empresariales, hubo que analizar y reconocer las transformaciones y retos, no solo en temas relacionados a la salud, sino a las nuevas formas de administración del capital

humano en las empresas, que además, se exponen a medidas altamente complejas, como sustituir acciones metodológicas por novedosas en el cumplimiento de funciones gerenciales y del poder disponer de habilidades y recursos propios para ejecutarlas adecuadamente.

Objetivos

Objetivo general

Caracterizar las dimensiones predominantes de habilidades directivas del personal directivo de instituciones de educación básica de Sincelejo sucre.

Objetivos específicos

- Identificar las habilidades directivas en la dimensión personal en los directivos de las instituciones de educación básica de Sincelejo sucre.
- Enumerar las habilidades directivas en la dimensión interpersonal en los directivos de las instituciones de educación básica de Sincelejo Sucre.
- Especificar las habilidades directivas en la dimensión grupal en los directivos de las instituciones de educación básica de Sincelejo Sucre.

Antecedentes

En este apartado entorno a estudios semejantes en relación a las habilidades directivas como sustento teórico y bases metodológicas, resulta necesario considerar los elementos históricos concordantes al desarrollo de las habilidades directivas y sus elementos; que concederán un amplio conocimiento y claridad sobre las dimensiones de las habilidades directivas y sus derivados.

A partir de lo mencionado, se consideró importante la intervención de diferentes autores y sus aportes investigativos. Con los resultados que fueron encontrados por diferentes investigadores, se espera dar claridad sobre la descripción de las habilidades directivas y como ha sido abordada a lo largo de la historia, en una recopilación de datos científicos que van enmarcados en el plano internacional, nacional y local.

Internacional.

Primeramente, Chiavenato (2001) en su obra *Administración proceso administrativo tercera edición* hace uso de la definición del proceso de administración en las empresas, donde define a esta como subordinación u obediencia, así como cumplir delegaciones, o responsabilidades encomendadas por otros. En este sentido, describe que la función de la administración en las empresas está demarcada por la comprensión de las metas de las mismas, y dirigir acciones que integren elementos como la planeación, organización, dirección y control de actividades. Bajo este hecho, propone la investigación desarrollada por Lawrence y Lorsch (1967) donde los autores desean constatar los elementos de los que disponen las empresas, para afrontar con energía las diferentes circunstancias ambientales.

Para ello, Chiavenato (2001) concluye que se encontraron dos necesidades en la organización, por un lado la diferenciación y la integración empresarial. Donde la primera corresponde a las divisiones de las empresas, en sectores como departamentos, en el cual cada uno asume ciertas responsabilidades y vela por sus necesidades institucionales, ahora, el autor sugiere que si hay cambios en el ambiente también por igual en las divisiones y departamentos. Pero si estas están alejadas de las metas empresariales, también consienten, cambios en las metas y comportamientos de sistemas y divisiones departamentales de la misma.

Por su parte, la integración se considera como la unificación de voluntad y el acoplamiento entre las diferentes divisiones y departamentos de la empresa. Como se encontró, la diferenciación es un elemento que las empresas pueden presentar, ahora esta separación o subsistemas de las empresas, requieren de ejecutar acciones agrupadas para alcanzar las diferentes metas organizacionales. Que da resultado a la integración de los miembros y los subsistemas de las empresas. Según Chiavenato estas dos necesidades instituyen un método de establecer la empresa ante cualquier acontecimiento en el ambiente.

En otro momento encontramos a Whetten y Cameron (2005) en su obra *Desarrollo de habilidades directivas* donde describen antecedentes meritorios que revelan la necesidad y frustración demarcada por la responsabilidad que las instituciones deben y deberán asumir en la enseñanza y preparación de los profesionales en la gestión administrativa. Los autores entrevistaron a jóvenes recientemente graduados, y administrativos que valoraran su experiencia comportamental en la labor como directivo. Estos concluyeron que ambos grupos, tanto jóvenes como ejecutivos, reprochaban los cursos de preparación en las universidades por no prepararse bien para las funciones de campo. Pero a su vez, mencionan que los dos grupos reconocían las exigencias del medio laboral. Por otro lado (Whetten y Cameron, 2005) a partir de los hallazgos

encontrados, apuntaron a la implementación de una nueva metodología de enseñanza explorando como se venía impartiendo la enseñanza en cursos de trabajo social, ingeniería, medicina y leyes.

De la misma manera, se sustentaron en la innovación en programas de capacitación, por medio de modelos para directivos que ejercen sus funciones. Para determinar el contenido necesario de dichos cursos sobre las habilidades directivas, los autores entrevistaron a más de 400 directivos de organizaciones públicas y privadas, acompañado de manifestaciones de peritos en dirección en relación a particularidades de directores eficaces.

Los autores concluyeron un punto de desacuerdo entre la posición entre la visión que ya se tenía de la administración y de lo que se debería ofrecer desde la ciencia a los estudiantes. Estas posiciones anteceden de estudios de psicología organizacional, sociología, conducta organizacional, administración industrial etc. Así, los autores confirmaron que la inclusión de diferentes enfoques, para que los educandos (alumnos) se desarrollaron en torno a las habilidades directivas (y no solo asumieron una posición de espectadores ante esta).

Puga y Martínez (2008) en su investigación competencias directivas en escenarios globales, pretendía aportar con una discusión teórica sustentada en una intensa investigación documental y de campo relativa a las competencias que, en la lógica de la realidad actual, los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, sin considerar el entorno específico en que desempeñen sus cargos.

A partir de esta noción los autores determinaron en su búsqueda; que las habilidades o competencias que los directivos deben desarrollar debe ser: orientado al conocimiento, liderazgo, habilidad para comunicar, valores éticos y capacidad para construir equipos de trabajo. A su vez, establecen que no son las únicas competencias que pueden existir, y que además el surgimiento y

la práctica de las mismas, dependen del contexto donde se desarrollen los directivos y los retos a los que estos se enfrenten. Además estas propiedades no son vistas como exclusivas o gubernamentales.

Los autores querían demostrar que además de asignarle importancia al contexto y la organización del lugar, existen compromisos innatas a estado de directivo y en torno a esto ellos actúan. Por eso, el tipo de organización es decisivo a la hora de desarrollar estas características.

Por otro lado, vemos a Madrigal (2009) en su obra *Habilidades directivas* segunda edición, centrados en el primer capítulo donde establece como meta principal Conocer e identificar qué son las habilidades directivas, su clasificación y cómo desarrollarlas, para ello establece un interrogante ¿Cómo identificar las habilidades del directivo? Para esto se ejecutaron dos investigaciones; la primera del año 2005 a 2007, donde se apreció el trabajo de 4 líderes estudiantiles. El segundo caso estuvo dirigido a directivos que trabajaron en el mismo puesto de 1996 a 2007.

El autor, revela que los 4 directivos muestran en sus habilidades directivas, como la personalidad, el estilo de mando y el liderazgo son incomparables. Esto describe que los datos y experiencia del directivo tienen relación con estos cambios. Ahora, si las condiciones no son alteradas (objetivo, funciones, alcance) pero el tiempo es diferente, tanto las conductas y el resultado han de ser diferentes. El autor, sugiere que esto corresponde a las características individuales de cada directivo y la presencia de sus habilidades directivas.

Además, estipula que en relación a las habilidades directivas y sus resultados en cuanto a la ejecución de las responsabilidades, depende de elementos como el ambiente organizacional y del resultado a partir de la influencia de este. Las variables que pueden oscilar para acentuar

resultados positivos o negativos corresponden a dominio o abandono de las habilidades directivas. Estos hechos suelen ocurrir pero acompañado por otros componentes como: Perfil del directivo, objetivos del directivo, antecedentes del directivo, pertenencia a grupos de poder y liderazgo del directivo, intereses del grupo del directivo, estilo de liderazgo del directivo, estilo de mando del directivo, ausencia del liderazgo y los valores y principios del directivo.

García, y Sánchez (2009) en su investigación denominada relación entre estilos de liderazgo y bases de poder en las enfermeras, tuvieron como objetivo final comprobar empíricamente la relación entre las fuentes de poder del líder y los estilos de dirección de las enfermeras. Para alcanzar dicha meta, su estudio tuvo una metodología y estudio de tipo descriptivo, además, la muestra estuvo conformada por 290 participantes que responden a profesionales de enfermería de un hospital público de Granada. Para poder medir el estilo de liderazgo se utilizó el SBDQ (Supervisory Behavior Description Questionnaire).

Los resultados más significativos en relación con base al poder utilizado por los directivos. Esta puntuación puede oscilar entre 0 y 18. Para ello, los tipos de poder que al momento de utilizarlos representan asociación con los estilos de liderazgo corresponden al poder coercitivo, de conexión, referente, información y experto.

Los resultados más significativos entorno a los estilos de liderazgo que surgen en presencia de los diferentes tipos de poder van del estilo E1 que representa una alta tarea y baja relación, manteniendo una frecuencia de 45, el E2, muestra una alta tarea y alta relación, con frecuencia de 69, el E3 que muestra una baja tarea y alta relación, con frecuencia de 45 y por último el E4 que corresponde a una baja tarea y una baja relación con frecuencia de 66.

Según los autores, los resultados obtenidos demuestran que cuando se implementa el poder coercitivo, incrementa la posibilidad de poseer el estilo de liderazgo E1 que se refiere a decir, semejantemente pasa con el poder referente y el estilo E3 que hace hincapié a participar. Además los autores mencionan que la eventualidad de producirse un estilo de liderazgo tiende a la baja, en torno a la implementación de algún tipo de poder. Entre ellos, el poder de conexión, en concordancia con el estilo de liderazgo E2, el poder de información con el estilo E4 y también el poder de experto con el estilo E4.

Así esto, concluyen que desde una visión teórica, se proyecta que la certeza del liderazgo, o su rendimiento, obedece a la relación entre el modo de dirigir, y el nivel de disposición y desarrollo de los empleados.

En otro momento, encontramos a Cetina, Ortega, & Aguilar (2010) en su investigación denominada Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo, que a su vez guardó como objetivo fundamental considerar la percepción que tienen los miembros del grupo sobre las habilidades directivas de sus jefes como elemento que influye en la construcción de la legitimidad del poder conferido por el puesto o cargo que se ocupa.

Así mismo, el estudio contó con 9 grupos de trabajadores correspondientes a 2 organizaciones del sector productivo. La muestra general contó con 171 trabajadores, que tenían la misión de evaluar a sus jefes inmediatos. El instrumento implementado, fue la escala de habilidades directivas de cetina (Rodríguez, Aguilar y Ortega). Por su parte, las puntuaciones van de 1 a 7, donde a menor puntuación tenga el jefe en valor seleccionado, define que el jefe poseen menos habilidades en dicha habilidad y a mayor puntuación en el valor, posee mayor habilidad.

Aunque de los resultados encontrados se determina que hay variación entre las habilidades de los diferentes jefes de las distintas organizaciones; en términos generales estos obtuvieron calificaciones positivas. Sobrepasando los 4 puntos.

En ese orden de ideas los autores (Cetina, Ortega, y Aguilar 2010) señalan que sin considerar relevante la visión positiva que los subordinados o trabajadores tengan de las habilidades directivas de sus jefes, hay otro grupo que no dieron respuestas concisas y altas de la escala. Asimismo sin prescindir del desempeño de los directores; si el recurso humano de la organizaciones, considerar que el personal directivo no dispone de habilidades, tienden a un trato de respeto hacia estos, influenciados directamente por sus apreciaciones. Por su parte, para que los empleados accedan a la influencia de sus regentes, sucede debido al reconocimiento de las habilidades necesarias en sus jefes para el cargo.

Partiendo de Aburto & Bonales (2011) en su estudio sobre las habilidades directivas como determinantes en el clima organizacional. Estos autores partieron del objetivo principal que consistió en determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema en una dependencia pública. Para ello, los mismos, implementaron un método hipotético-deductivo y descriptivo con un enfoque cuantitativo. Además se tuvo como base fundamental a personal que en ese momento se categoriza como funcionarios de dirección de la institución pública que se utilizó para el estudio. Por su parte la implementación del instrumento fue de tipo Likert, donde se le suministraba a cada participante una afirmación a los cuales estos debían reaccionar, en ese sentido el participante obtiene una puntuación respecto a su afirmación y al sumar todas las afirmaciones su puntuación total.

Entre los resultados más destacados, los autores concuerdan en que la visión de la organización gira entorno a las habilidades directivas descritas por Madrigal, que describe con claridad las características necesarias que debe poseer un director en el mundo empresarial, entre ellas: la comunicación, el liderazgo, la creatividad, toma de decisiones, equipos de trabajo, manejo de conflictos y administrar el tiempo. Además que se apreció una relación entre el liderazgo, la comunicación, la motivación y el manejo de conflictos, presentaron puntuaciones medias altas, en el caso de la formación de equipos se presentó una relación frágil, concluyendo los autores en una asociación positiva entre las variables independientes y dependientes.

En términos generales Aburto & Bonales (2011) se considera necesario que el trabajo en equipo sea fortificado, debido a la baja asociación entre el personal laboral debido a la ausencia de liderazgo en las organizaciones. Acompañado también que los autores definen que el tipo de clima o ambiente organizacional que experimenta la estructura empresarial, es de tipo autoritario. Conjuntamente de un clima laboral insatisfactorio, debido a que las variables como liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto, y la formación de equipos, perturban el clima organizacional debido a la conexión entre las variables independientes y dependientes.

Por su parte, para Codutti, Gattás, Sarmiento y Schmind, (2013) en su estudio sobre las enfermedades laborales como afectan en el entorno organizacional, presentaron como visión general; exponer las principales causas de éstas afecciones y las medidas preventivas para minimizar y/o evitarlo. Fue ejecutado a partir de un enfoque descriptivo y explicativo, que nace a partir de la recopilación de información y antecedentes, acompañado de la observación y búsqueda documental.

Logrando alcanzar como resultados más significativos, que tanto el estado físico y mental poseen límites para su actividad. El poder reconocer estos límites, permite a las personas (recurso humano) variar de acciones que aprueban la integralidad entre las labores correspondientes a los cargos y un descanso necesario. El estrés no puede ausentar en su totalidad de las obligaciones laborales, porque se ve afectada la estimulación para ejecutar las labores. En ese orden de ideas, la comunicación, planificación laboral, confianza, el liderazgo y posiciones resilientes, ocupan un lugar privilegiado en el control o evitación de enfermedades labores en el conjunto humano de las dinámicas organizacionales; debido al alto control que emanan hacía las relaciones interpersonales sanas y cómo estas afectan positiva y negativamente el clima de la organización.

Partiendo de Peña (2015) en su estudio sobre la motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales; que además consistió en describir el pasado, el presente y el futuro de la motivación laboral mediante una extensa revisión bibliográfica. Aplicando un método que implementó el enfoque cualitativo, que evaluó las teorías expuestas, tácticas organizacionales, métodos motivadores, e incitación modernas, en torno a la motivación laboral. Para alcanzar la meta principal, el autor analiza el sector bancario y la administración de la motivación de la institución financiera ABANCA.

El autor expone que elementos como la eficacia, eficiencia y rendimiento del personal es fundamental para lograr las metas corporativas. Visto así, es esencial consolidar las herramientas y métodos que incremente la motivación del personal. Asimismo, sugiere que administrar de forma precisa el capital humano de las organizaciones simboliza una posición competitiva en torno al medio de desarrollo de la misma, así como fortalecer el crecimiento y éxito; donde la motivación laboral juega un papel fundamental.

Además considera relevante las transformaciones en relación al talento humano de las organizaciones más jóvenes; estos cambios hacia la motivación laboral, se ven influenciados por elementos dirigidos a la formación y el compromiso. Una vez establecido los cambios en el ambiente o entorno, es necesario que desde las empresas se reconozcan necesidades como utilizar recursos y procesos únicos, que permitan el reconocimiento y crecimiento de entre otras empresas. Por su parte el autor describe que la empresa ABANCA, han podido identificar estas insuficiencias, y su sentido por alcanzar las metas previstas, están optando por orientar en cuanto al recurso humano, motivar a todos los miembros, efectuando una formación permanente, como el feedback, y adquirir reconocimiento como una empresa con una cultura de alto desempeño.

Seguidamente encontramos a Sum, Mazariegos, (2015) en su investigación titulada motivación y desempeño laboral, que tuvo como objetivo general, establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La muestra constó de 34 colaboradores en calidad de administrativos; los cuales fueron sometidos a una evaluación de desempeño, por medio de una escala tipo Likert (método de evaluaciones sumarias) y la escala de motivación psicosociales. Se implementó una investigación de tipo descriptiva, ya que analiza y examina las acciones humanas.

El autor expone que la motivación es un elemento necesario en la conducta humana, y más para el rendimiento de las actividades laborales, no obstante, el personal es variado tanto aspecto como en comportamientos, de ahí la necesidad de motivar con diferentes métodos y alternativas y de disponer de elementos y recursos para poder ejecutar tales procesos. Además es importante reconocer que la motivación deviene de varias rutas, por eso desde la empresas se debe procurar vincular las metas del personal con las de la organización, en el sentido que la motivación de los colaboradores afecta el rendimiento general de la misma.

Por otro lado, el autor encontró resultados muy significativos entre ellos que: la motivación genera en el personal administrativo que respondan a sus responsabilidades de forma positiva, con exaltación, debido a la gratificación que experimentan al recibir un incentivo. Siguiendo este elemento, logra encontrarse que los colaboradores están siendo gratificados por incentivos como las felicitaciones al cumplir responsabilidades eficazmente; estos resultados favorecen tanto al resultado individual de cada empleado, así como de los gestores y finalmente a la empresa.

Una vez mencionado que se requieren de ciertas habilidades directivas para asumir un rol de directivo en este caso en las instituciones de educación básica en Sincelejo sucre. Partimos de lo mencionado por Camarero (2015) en un estudio denominado dirección escolar y liderazgo: análisis de desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona.

Que además, tuvo como meta principal la de *conocer la figura directiva y los estilos de dirección y liderazgo de los centros educativos de primaria de los servicios territoriales de Educación de Tarragona.*

Asimismo la población de la que parte la investigación estuvo compuesta por los 217 colegios de la demarcación de los SSTT de Tarragona de Educación Primaria en la cual se encontraron resultados muy interesantes, por ejemplo que del 100% el 43% de los directivos encuestados tienen una edad que va de 46 a 54 años de edad, y también que el 48% posee antecedentes laborales en calidad de directivos de 9 años, y que a su vez, el 75% son mujeres.

Según lo propuesto por este autor, lo que sugiere es que el personal directivo en su totalidad los que tienen mayor edad, y cuenta con más experiencia en el campo docente, tienen la probabilidad de ocupar este cargo. Otro hallazgo denota que la permanencia de estos en el puesto

es duradera, debido a temas culturales y de darle valor a la experiencia. Por último refiere que las mujeres en edades de 55 años, que no han sido tenidas en cuenta para el cargo dejan de postularse al puesto (Camarero, 2015).

Bermúdez y Bravo (2016) en su estudio titulado en habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias; que además se planteó determinar el grado de relación entre habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente.

La investigación se encuadro en la línea de investigación de gerencia educativa. Implementó un tipo de investigación descriptivo correlacional de campo, además de un diseño no experimental transeccional.

Para los autores en cuanto a la identificación de las habilidades directivas que implementan los directivos entres sus labores; estos reconocen como predominantes la capacidad de las relaciones interpersonales y en las funciones administrativas y dificultades en la implementación y manejo de capitales de la institución.

Por su parte, en cuanto a reconocer los procedimientos directivos; los autores encontraron que en los procesos administrativos, que implica planeación, organización y control, salvo en algunos casos los directivos reconocen estos elementos. Además que el elemento de control aplicados tanto en la gerencia como en la docencia manifiesta deficiencias, afectando directamente la formación educativa, y además acompañado de poco dominio en la implementación de acciones correctivas.

En cuanto al identificar las competencias del desempeño del personal docente, se establece que se nota desinformación y mala ejecución de acciones académicas por parte del

profesorado, ya que utilizan acciones inadecuadas. Acompañado de identificar los elementos que intervienen en el desempeño de los docentes, donde se encontró afectaciones en la formación profesional y compromiso, principalmente por el estar apegados a modelos tradicionales y la baja motivación extrínseca (incentivos) para realizar sus tareas.

Por último los autores concuerdan en determinar una relación positiva, donde exponen que si las particularidades del personal directivo aumentan en sus habilidades directivas, el rendimiento tiende a aumentar igualmente.

Para Pereda (2016) en su análisis de las habilidades directivas estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba, presentó como objetivo general, el poder identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba.

Para la presente investigación el autor empleó un método enfoque de carácter cuantitativo, debido a que se trabaja con los resultados obtenidos a través de encuestas, se implementó un trabajo de campo, que integraba las dimensiones de 4 administraciones en la provincia de Córdoba. La investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva. Asimismo se implementaron técnicas como la encuesta aplicada a diferentes trabajadores públicos, subordinados y directivos. Además de un cuestionario de 27 ítems tipo Likert.

Como principal hallazgo el autor determina que los empleados públicos exponen un reconocimiento sobre el cargo realizado y así estos comportamientos afectan positivamente el grado de satisfacción. Acompañado de una valoración significativa del trabajo en equipo, y al elemento de participación en la toma de decisiones recae la peor puntuación. Esto acompañado de una valoración negativa sobre la habilidad de los directivos de motivar a sus empleados, y en cuanto al respeto emitido por sus superiores recibe una puntuación alta.

Para lo cual el autor determina que los directivos representan mejor puntuación cuando son autoevaluados, que cuando lo realizan sus subordinados. De hecho, muchas personas, particularmente en el contexto laboral, tienden a evaluarse positivamente, en comparación de como lo haría los demás, ya que estas percepciones pueden afectar su rendimiento laboral.

Dando continuidad a la gestión administrativa; Toro (2016) en procura de realizar un análisis conceptual de la fase dinámica de los procesos administrativos en función del contexto empresarial; realiza un análisis de las cualidades dinámicas del proceso de gestión empresarial, además de implementar un método descriptivo. Dicho así, el autor determina que este proceso asume ciertas características y fases que la describen. Entre ellas, las fases mecánicas y dinámica, que implican ciertos procesos, entre ellos, la dirección, control, planeación y organización. Para ello el autor concluye que los procesos de dirección y control, son fundamentales en la ejecución de los procesos administrativos y en el poder responder a las metas organizacionales.

Para Barrientos, Silva, y Antúnez (2016) en una investigación sobre las competencias directivas, que tuvo como finalidad la de aportar conocimientos acerca del estado de las competencias directivas y dinámicas que oscila en el desempeño de los directivos. Para la cual implementaron una metodología basada en un enfoque cualitativo, con un diseño etnográfico, además de implementar una visión fenomenológica y análisis inductivos. Para esto, se procedió aplicando una encuesta a diez personas en calidad de directores de escuelas. Aplicación de entrevistas semi estructuradas.

Entre los principales resultados los autores estiman que el personal directivo reconoce a las características personales, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales (escucha,

empatía y diálogo) y adiciona un apartado importante a los conocimientos técnicos y teóricos sobre las funciones de su cargo, con la finalidad de generar las acciones voluntarias del personal. Además que las mismas características deben ser parte de las habilidades de los gestores. En términos generales los autores concuerdan en que, la importancia de dirección en la promoción en la sociedad y las familias, además que al integrar las características personales e interpersonales de relacionarse, fortalecerá el crecimiento de una gestión organizacional centrada en características humanizadas.

Para Gutiérrez, y Jaramillo (2018) en su estudio titulado análisis prospectivo de las habilidades gerenciales en los sectores productivos en la provincia de Tungurahua. Para los autores fue necesario partir de la necesidad de realizar un análisis prospectivo de esas habilidades. Para alcanzar estos objetivos, se trabajó mediante un enfoque positivista, investigación de tipo descriptiva, investigación de campo, donde se aplicó una encuesta aplicado a los directivos de diferentes empresas; la muestra general estuvo conformada por 372 personas, que corresponde a los directivos de diferentes empresas y sectores.

Entre los principales resultados, los autores (Gutiérrez y Jaramillo, 2018) concuerdan en mencionar que son múltiples los factores que influyen en las habilidades de los gerentes o directivos, de diferentes sectores, y asimismo es necesario que incluyan estas características, ya que estas contribuyen en el desarrollo de sus empresas. Entre esas particularidades encontramos: Motivar a los empleados, liderazgo, manejo y control del estrés, ganar poder e influencia, comunicación de apoyo, capacidad de negociación, solución analítica y creativa de problemas, formulación de equipos eficaces; que además giran en torno a subelementos como: información, transmisión, preparación, confianza, comprensión, estilo, persuasión, valores e intereses.

En otro momento, encontramos a Murillo y Duk (2020) exponen que en relación al covid-19 y las brechas educativas producto de la aparición de esta problemática, expone que las consecuencias pueden ir del declive del aprendizaje, falta de preparación de los padres por la educación de tipo digital, incremento del abandono escolar, cierre de escuelas. Además expone que los niños, niñas y adolescentes (NNA) con discapacidades tienden a recluirse en sus hogares, limitando los cuidados paliativos, que las diferentes instituciones están aplicando. Al mismo tiempo que describe la constancia de elementos adversos, como la escasez de recursos digitales e informáticos para recibir clases a distancias, debido a la cantidad de familias en posiciones socio-económicas vulnerables que son en gran número en los países de Latinoamérica.

Martí, Noguera (2020) en relación a la sociedad digital y la gestión organizacional tras el covid-19. Determinó que a partir de los cambios sociales y la formación de relacionarse por causa de la pandemia. El uso de herramientas tecnológicas y de comportamientos sociales basado en la prevención del contagio por el virus. El caso actual ha mostrado la necesidad de implementar la tecnología en la formas de relacionarse, además de la construcción de un marco legal sobre la formación tecnológica para las formas de trabajo del futuro, en áreas económicas y dinámicas sociales.

Nacional.

Para Pacheco (2010), en un estudio sobre la Evaluación de habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales en la empresa atento seccional Bucaramanga; además tuvo como objetivo general determinar las habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales de la empresa Atento Colombia seccional Bucaramanga.

Además, aplicó un método de encuesta ya que pretendió analizar y evaluar la relación de las habilidades directivas y de liderazgo que tienen los jefes comerciales. La muestra estuvo constituida por 60 jefes comerciales que además, se encuentran distribuidos entre 53 coordinadores y 7 responsables de la unidad de servicios. Se implementó la estadística descriptiva que permitiría el análisis y descripción de individuos de una población y la estadística inferencial que permite el trabajo con muestras, subgrupos, que están conformados por individuos de la misma población.

Para poder evaluar y considerar si este personal aplica habilidades directivas en su labor, se procedió a aplicar el instrumento de Whetten y Cameron (2005).

El autor determina que en cuanto a las habilidades de clan, que están constituidas como aquellas en las cuales el directivo es capaz de integrar habilidades como: comunicar con apoyo, formación de equipos y trabajo en equipo y facultamiento y delegación; representa un resultado positivo, para alcanzar relaciones interpersonales efectivas. Debido a los resultados que denotaron que los participantes se sitúan en alto nivel en habilidades de clan, lo que permite alcanzar metas organizacionales en metas grupales.

Además, el autor revela que en cuanto en la evaluación de liderazgo dirigidas a personal con cargos de responsabilidad, se encontró la presencia en la iniciativa del mejoramiento continuo, ejecutando todos los procesos correctamente. A partir de estos resultados el autor, sugiere recomendaciones, como incentivar la creación de programas que permitan el desarrollo de las habilidades y sapiencias; determinado por la premisa fundamental, en que si el jefe o directivo experimenta un desarrollo, esto influirá en la evolución del recurso humano y de la organización.

Donawa, López y Vega (2017) en su investigación que consistió en identificar los enfoques del facultamiento en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Santa Marta en Colombia. Para alcanzar las metas propuestas implementó un método bajo el paradigma de investigación positivista, también implementó un tipo de investigación descriptiva, con diseño no experimental, transeccional y de campo.

Igualmente la población estuvo constituida por 188 empleados de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Santa Marta en Colombia. Como instrumento para la recolección de datos, se elaboró un cuestionario utilizando las categorías de respuestas de tipo Likert de 15 ítems, validado por expertos en el área.

A partir de esto, los resultados alcanzados por los investigadores (Donawa, López y Vega Alfaro, 2017) concluyeron que en cuanto a los enfoques de facultamiento implementados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Santa Marta en Colombia, se encontró que el 42% de los encuestados observan positivamente el interés de la dirección por ayudar. Lo mismo ocurre con el 51% sobre el permitir mayor control. Así el 46% analiza que la administración se exige en la aplicación de modelos productivos. El 42% se esmera en aplicar métodos reforzadores y sugestión social. y por último el 42% consideran importante que la administración aplique metodologías que ofrecen apoyo emocional a los subordinados.

Continuando con esta idea, Herrera y Ruiz (2017) en su investigación sobre la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones. Que presentó como eje principal el determinar la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones. Acompañado de elementos como: tipo de investigación documental, investigación de tipo social, diseño de indagación bibliográfica, con diseño no experimental y enfoque descriptivo cualitativo.

Partiendo de lo encontrado Herrera y Ruiz (2017) exponen que respecto a la integración acorde de los preceptos del liderazgo en la gestión administrativa, recrea aspectos importantes en las metas planificadas como: el control, trabajo colaborativo, planificación; lo que puede afectar directamente la satisfacción de los miembros. Es necesario que el precepto de liderazgo evolucione y sea renovado a partir de los elementos y recursos que se utilicen para ejecutarlos. Estas consideraciones deben integrarse con la responsabilidad y el compromiso que el administrador demuestre por las metas y rendimiento de la organización.

Partiendo de Villalobos y Pertuz (2019) en su investigación denominada, manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de Santa Marta, Colombia. Se propuso dar respuesta al analizar el manejo de los conflictos en el emprendimiento de empresas del sector gastronómico para conocer cómo se está desarrollando el fenómeno actualmente en estas empresas colombianas. Además aplicó una metodología de investigación descriptiva con un diseño no experimental, transversal de campo. La técnica utilizada fue la observación por encuesta; se elaboró un instrumento en su modalidad de cuestionario cuya confiabilidad se obtuvo mediante la utilización del Alfa de Cronbach.

Los investigadores concluyeron que cuando hay presencia de conflictos de características interpersonales, los involucrados se ven afectados, hay presencia de un deterioro relacionados como errores y fallas en su trabajo, perder el tiempo, inadecuada atención a clientes, malentendidos, discusiones y/o agresiones. Por otro lado, en cuanto al manejo de conflictos el 52,65% de los evaluados expresaron que este método es poco utilizado. No obstante el 21,05% expresa que en algunas ocasiones se implementa.

En ese sentido los hallazgos encontrados por los investigadores denotan que entre las alternativas utilizadas el 10,52% dice que siempre se utiliza la negociación, el 7,89% dice que casi siempre, el 21,05% expresa que algunas veces, el 52,65% considera que casi nunca, y por último el 7,89% que nunca es implementado. En cuanto a la mediación el 3,94% dice que siempre, el 10,52% expresa que casi siempre, el 27,65% menciona que algunas veces, por su parte el 36,84% casi nunca, y el 21,05% mencionó que nunca. Por último en cuanto a la conciliación, el 3,94% dijo que siempre, el 11,84% casi siempre, el 27,65% algunas veces, el 28,92% casi nunca y el 27,65% restante expresó que nunca ha sido implementado.

Siguiendo Amaya (2020) en un estudio sobre los desafíos empresariales y habilidades gerenciales en época de pandemia, el cual tuvo como objetivo general exponer los retos actuales y habilidades que debe desarrollar más un gerente para su negocio prevalezca en épocas de pandemia.

El autor (Amaya, C., 2020) es preciso al mencionar, que el contexto generado por la pandemia de la covid-19, ha cambiado y posicionado en una posición compleja a los diferentes gerentes que deben optar por cambiar y ajustar las herramientas que permiten el proceso de administración. Implementados desde una visión de honradez e integralidad. Además describe que las habilidades gerenciales en dicho contexto, que se deben buscar en directivos y que deben poseer van desde la creatividad o innovación, adaptabilidad al entorno, el liderazgo en la aplicación de nuevos métodos de trabajo, inteligencia emocional, la confianza en la ejecución de sus responsabilidades, una actitud con características de resiliencia, ser empáticos y por último la toma de decisiones.

Ayerbe, Mejía, Barrios & Madrigal (2020) en un estudio sobre el liderazgo y las acciones del líder en la resolución de conflictos organizacionales, que asimismo estuvo determinado por objetivo general en el poder identificar la importancia que tiene el liderazgo en la negociación y el manejo de conflictos como elementos básicos en la gestión de las organizaciones. Conjuntamente aplicó un método, consistió de la compilación de estudios en el área de la gerencia.

En este sentido (Ayerbe, Mejía, Barrios, y Madrigal, 2020), es necesario reconocer e identificar las cualidades y/o acciones que un líder y director debe poseer para direccionar adecuadamente sus conductas organizacionales. Así las diferencias radican entre: el director observa la organización y estructura, dirigido hacia las condiciones, eficiencia, a repetir y conducir al personal. Por su parte el líder, ve el efecto producido y cómo influye en el rendimiento del personal, utiliza las estrategias y metodologías, va dirigido a la eficacia, genera y ofrece nuevas visiones, y por último lidera y conduce hacia la meta.

Seguidamente Abadía (2020) en torno al reto que el sector educativo en Colombia debe superar tras la pandemia, declara que las condiciones adoptadas como prevención han afectado drásticamente al sector educativo. Entre las diferentes alternativas impuestas, se encuentra clases presenciales por virtuales, no obstante alrededor del 80% de estudiantes de instituciones educativas públicas, no cuentan con acceso a internet y herramientas digitales, además que los docentes carecen de competencias en el área tecnológica.

Las necesidades impuestas por la pandemia, han permitido ver el retraso en la aplicación de las tecnologías como método de enseñanza y aprendizaje y además que el cuerpo docente no cuenta con la preparación. Es por ello, que es necesario que desde las instituciones en el plan

curricular, se integren la preparación tecnológica, que permita la innovación en el proceso de enseñanza y aprendizaje, que permitirá reducir problemas como la deserción estudiantil.

Local.

En plano local encontramos a Pérez (2017) en un estudio denominado evaluación de las habilidades innovadoras y gerenciales de los directivos de empresas de los sectores productivos priorizados en la ruta competitiva del departamento de Sucre. La meta de esta investigación consistió en evaluar las capacidades innovadoras y gerenciales de los directivos de las empresas del Sector Turismo y Construcción priorizadas en la ruta competitividad del Departamento de Sucre - Colombia. La metodología de la investigación tiene un enfoque cuantitativo, de tipo hipotético deductivo con alcance correlacional y con temporalidad longitudinal.

En cuanto a los resultados más prominentes Pérez (2017) estableció que las habilidades de innovación, revelaron que la de mejor puntuación fue la exploración y de experimentación. En cuanto a las habilidades gerenciales más apreciadas fueron las estrategias en el sector turismo y las estrategias en el sector construcción. Asimismo se encontró un alto grado de relación entre las habilidades gerenciales y la innovación en el sector construcción, donde se pudo observar relaciones en 9 elementos, más que el sector turismo donde solo se encontraron 3 tipos de relaciones. Además de que las habilidades de innovación y gerenciales en los sectores de turismo y construcción del departamento de Sucre, donde demuestran los índices bajos de desarrollo empresarial e innovación.

Asimismo Manjarres (2017) en su estudio en relación al desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del fondo emprender Sena Regional Sucre. El propósito de la investigación consistió en evaluar el grado de las habilidades gerenciales en la

relación en las competencias gerenciales a jóvenes emprendedores que presentan Planes de negocios a la Unidad de Emprendimiento SENA de Regional Sucre.

La investigación estuvo determinada por diferentes características entre ellas. Investigación exploratoria, basada en la revisión bibliográfica.. Además se aplicó la prueba de cuestionario a través del test de habilidades a 112 jóvenes emprendedores, que presentaron Planes de Negocios a la Unidad de Emprendimiento SENA Regional Sucre. Se aplicó un muestreo simple.

Los resultados (Manjarres, 2017) expresan que en relación a los conocimientos sobre el concepto de liderazgo, el 75% de los encuestados reconoce sobre los que es ser líder, y el 25% restante desconoce el concepto de líder. Posteriormente cuando se describieron los subtipos de líderes y sus funciones, el 33% mostró interés por el liderazgo situacional; el que expresa que el líder puede integrar diferentes habilidades dependiendo del contexto y situaciones. El 23% optó por el participativo que debe responder a diferentes características (reto en el proceso, inspirar, delegar, mostrar el camino, y respetar los sentimientos y emociones) que lo representan. Por su parte el 41% se interesó por el relacional, considera las relaciones como fundamentales, basados en la formación de la calidad y atención a las finanzas de la organización.

Acompañado a esto, el 33% de los jóvenes expresan que entre las habilidades gerenciales básicas deben integrarse el escuchar y observar, el 5% sobre el saber preguntar (como elemento fundamental en la comunicación) el 6% entorno a la verificación (en relación a la indagación sobre el reconocimiento de la información impartida). El 11% se inclinó por la explicación, cuando la información no es clara, o entendible, se procede a dar una aclaración.

Por último el 45% responde que todas las habilidades comunicativas son necesarias en las habilidades gerenciales. De esta manera el autor concluye, que el líder debe integrar diferentes competencias en su entorno y a su vez establecer métodos que permitan alcanzar el éxito, personal, empresarial, así como incidir en el personal, así como el reconocimiento de terceros.

Marco teórico

Las habilidades directivas se resumen en competencias suficientes para desarrollar un autocontrol y relaciones interpersonales. Consiste en la elaboración de la construcción, revisando y administrando el recurso humano para alcanzar metas y fines organizacionales. (Ramírez, 2018).

Por otro lado, véase las habilidades directivas; que se encuentran clasificadas en tres dimensiones específicas:

Habilidades personales: implica el desarrollo del autoconocimiento, acciones conductuales, planificación de estrategias en el manejo del estrés y solvencia de problemas (Whetten y Camerón, 2005).

Habilidades interpersonales: son habilidades que implica el desarrollo de la comunicación, implementación de la escucha activa. Aspectos de negociación en la resolución de conflictos, fortalecimiento de las relaciones con terceros, poder y liderazgo entre los miembros de la organización (Whetten y Camerón, 2005).

Habilidades de grupo: Representa el servicio de los líderes dentro de la organización. Agente motivador hacia la transformación organizacional y ofrecimiento de elementos. Autoconocimiento de sus habilidades y la de otros (Whetten y Camerón, 2005).

En este caso, las diferentes capacidades directivas deben considerar elementos alternos a los resultados observables, como por ejemplo las particularidades del que direcciona; lo que debe interesarnos es la percepción en torno al resultado de esas capacidades. Así como los beneficios o vicisitudes que recaen sobre el personal. También considera las actitudes moralistas, como una acción directiva eficaz y oportuna, cuando se

distorsiona esta realidad, se abandona esta conducta dejando sin soporte vital las capacidades. Por ende las capacidades fundamentales que despliegue el personal directivo, deberán estar fundada en acciones morales o con sustento en esta área (Serrano, 2017).

Un ambiente competitivo es idóneo para que todo personal directivo, pueda desplegar sus diferentes habilidades y destrezas en el plano de la gerencia (Duarte, 2013). Aunque estas habilidades son un medio necesario para alcanzar la excelencia en el liderazgo empresarial (Pereda, 2017).

Es pertinente considerar el crecimiento y rendimiento óptimo de las organizaciones que recae sobre las habilidades y fortalezas intelectuales más que de sus acciones físicas (Villarreal y Martínez, 2008); ya que las diferentes habilidades directivas entorno a su función rectora, permitirá alcanzar un desarrollo positivo y contribuyente a todo el cuerpo organizacional y crecimiento y competencias organizacionales (Bermúdez y Bravo 2016).

Revisión histórica de las habilidades directivas.

En el apartado y construcción conceptual en referencia a las habilidades directivas como variables desarrolladas a lo largo del aquí mencionado trabajo de grado, en procura de ostentar el título de psicólogo, es de suma importancia apuntar a todas las concepciones históricas, que se han presentado o han surgido a partir de la génesis del concepto de habilidades directivas; además de resaltar los estudios y autores más destacados que permitirán la construcción y ampliación de los sustentos teóricos para dar claridad a las necesidades más relevantes el contexto de estas habilidades.

De conformidad con la información anterior, se consideran necesarias la participación de los diferentes autores: Druker (1954), Katz (1955), Ahmed, Loh y Zairi (1999), Idalberto

Chiavenato (2001), Whetten y Cameron (2005), Pea, Díaz, y Olivares (2015), Bermúdez y Bravo (2016). A partir de la posición de cada uno de los presentes autores se espera aclarar el enfoque descriptivo que maneja la presente investigación en relación a las habilidades directivas.

Druker es considerado uno de los precursores en acuñar el término de habilidades directivas. Propone que el trabajo del personal directivo, se ejecuta a partir de ciertas operaciones elementales; entre las cuales encontramos: fijar objetivos, organizar, comunicar, motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas (Drucker, 1954 citado en Pereda, 2016, p. 85). Especialmente estas operaciones pueden determinarse como estrategias o herramientas que fortalecen el trabajo individual y colaborativo, además de añadir aspectos como las relaciones entre terceros.

Por otro lado, Katz (1955) señala que este personal requiere de habilidades directivas divididas en 3 dimensiones.

- **Habilidades técnicas:** Consiste en las competencias que se evidencian en un área específica del conocimiento.
- **Habilidades de trato personal:** Se relaciona con la capacidad comunicativa y la conservación de las relaciones de tipo interpersonal.
- **Habilidades conceptuales:** Permiten la activación del raciocinio y dirección de acciones en torno a circunstancias complejas. (p. 85).

Por su parte Ahmed, Loh y Zairi (1999) se centran especialmente en el conocimiento y formas de aprendizaje. Sugieren que las estructuras implicadas en la formación de conocimiento personal o individual, no son definitivas en el crecimiento organizacional. Al mismo tiempo describen, que aunque la organización entre su personal maneje altos grados de conocimientos, pero no cuente con las herramientas grupales para aplicarlas y no integra el crecimiento y/o

aprendizaje de los diferentes subgrupos o personal en particular (individual) en el mejoramiento frecuente organizacional, no será suficiente para el progreso personal y empresarial (Puga y Martínez, 2008).

Para Adalberto Chiavenato (2001) la administración es un “término que proviene del latín ad, dirección hacia, tendencia; minister, comparativo de inferioridad y el sufijo ter, que indica subordinación, obediencia”. Además busca mostrar con claridad la función de encontrar a una persona bajo el mando de otra, que se sitúa en el estado de ofrecerle un servicio a ésta. También describe que la función principal del ente administrativo de las empresas consiste en modificar los fines u objetivos de las organizaciones o empresas en comportamientos (acciones) que se ejecutan por diferentes procesos, entre ellos la Planeación, organización, dirección y control de operaciones que llevan a la consecución de las metas organizacionales.

Llegados a este punto, y habiendo descrito la función de la administración y su importancia en lograr de alcanzar las metas y objetivos organizacionales de una empresa; vemos como los procesos administrativos no son un elemento unitario, sino por el contrario, se compone por etapas que cumplen una función específica que en su correcta ejecución permiten establecer los resultados que las empresas desean conseguir.

Ahora, según López (2020) dicho proceso está constituido por varias etapas; que tienen su origen en la obra de Henry Fayol *Administración Industrial y General*. Particularmente según Fayol las etapas son un elemento que permite la gestión correcta de la organización o gerencia de las empresas. Las 4 etapas del proceso administrativo de Fayol (1916), son las mencionadas por Chiavenato (2001), (Planificar, organizar, dirigir y controlar).

Las anteriores etapas evidencian una subdivisión en dos fases. La fase mecánica y la fase dinámica (López, 2020). La fase mecánica comprende los procesos de planificación y organización, en la cual solo se contempla los hechos teóricos y de proyecciones alcanzar a futuro. La fase dinámica, está compuesta por las etapas de dirección y control y refiere un proceso operativo en el cual se llevan a cabo la ejecución de actividades. También como la valoración de las mismas y como se ha conseguido situarse en dicho proceso (Toro, 2016).

Según Cano (2017) la importancia del proceso administrativo, dentro de la organización es como cualquier otra estructura social, no solo por el componente de interacción social que hay entre el personal, sino porque las razones de cada persona, cada departamento, jefe o gestor etc. Deben al igual que las sociedades demostrar empatía en las relaciones entre iguales, las funciones o tareas y cómo se direccionan las acciones y los recursos disponibles para poder desarrollarse.

Así, Whetten y Cameron (2005) sostienen que las habilidades directivas giran en función de varios elementos, entre ellos las características que se desarrollan organizacionalmente y su influencia en la vida personal. Estas características organizacionales se agrupan en torno a dos habilidades: habilidades de mercado y habilidades de jerarquía (Pereda, 2016).

Justamente Whetten y Cameron (2005) mencionan que las habilidades directivas son particularidades decisivas en relación a características y acciones directivas. Entre ellas describen que las habilidades directivas son:

- **Conductuales:** Implica la ejecución de tareas verificables que las personas realizan en búsqueda de una meta determinada. Son supervisadas por terceros e

involucra las habilidades relacionadas con atributos personales (personalidad, mentales), que son evaluadas a partir de su exposición.

- **Controlables:** Determina que las personas tienen dominio sobre diversos comportamientos. Las habilidades son propiedades que las personas pueden reflejar, reforzar, ejercitar o detenerlas.
- **Desarrollar:** La práctica y la retroalimentación son determinantes en el progreso de las habilidades directivas que logran superarse o adquirir nuevas competencias. A diferencia de lo que ocurre con atributos innatos (personalidad, temperamento e inteligencia).
- **Interrelacionadas y sobrepuestas:** Los directivos eficientes requieren de añadir o poseer un sin número de habilidades directivas; esto implica que cada habilidad se sostiene de otra, fortaleciendo la dirección de varias situaciones.
- **Contradictorias o paradójicas:** las habilidades directivas como las centrales y demás, no apuntan a un método particular; no todas se dirigen al trabajo grupal, relaciones interpersonales, crecimiento empresarial o espíritu incansable. Los directivos enérgicos pueden manejar diversidad de habilidades; esto sugiere incompatibilidad en su acción. (p. 8).

Pea, Díaz, y Olivares (2015) establecen que las pequeñas y medianas empresas (PyMes) cuando implementan acciones como evaluar el clima organizacional, develan acciones preventivas y/o métodos estratégicos que permiten fortalecer las necesidades propias de los comportamientos del recurso humano. Al encontrar personal comprometido con las metas organizacionales, se espera como resultados mejoras en la competitividad y la frecuencia en el mercado. Además que los directivos se comprometan con acciones creativas y dinámicas en la

mejoría de la cultura, recursos humanos y condiciones empresariales (Paredes, Ibarra, Moreno, 2021).

Coincidiendo con lo antes mencionado y lo previamente descrito por Chiavenato (2001). La noción de gerencia en el marco educativo debe contemplar los procesos de la administración que considere las conductas de los directivos en concordancia con el cuerpo humano de la organización y el resultado favorable depende la implementación de los procesos como la planeación, organización y control; (Acosta, 2013) describe que las funciones clásicas de la dirección se centran en: “informarse, hacer planes, conducir a las personas, organizar, controlar, equilibrio entre el tiempo y atención” es bien sabido que la acción del director en los procesos organizacionales es fundamental para su correcta operatividad; por tal razón dicho personal debe desarrollar y fortalecer sus habilidades administrativas como la planeación, organización, dirección y control (Bermúdez, Bravo, 2016, p. 65).

Habilidades directivas esenciales.

En la construcción empresarial y la formación académica profesional se relacionan y agrupan características relevantes; no obstante se olvida el conocimiento o formación de competencias directivas que permiten la construcción de rendimientos directivos eficaces; (Bermúdez, Bravo, 2016) las competencias se refieren a preparación y destrezas que se encargan de llevar a cabo actividades que requieren de diferentes componentes, tal y como el conocimiento de algún área del saber, las habilidades y métodos para aplicar esos conocimientos correctamente, y además de las consideraciones moralistas o éticas de esas aplicaciones.

Por tal razón se toma como eje teórico y conceptual para identificar estas habilidades directivas a Whetten y Cameron (2005) en procura de dar solución al objetivo general aquí

plasmado que consiste en caracterizar las dimensiones predominantes de habilidades directivas del personal directivo de instituciones de educación básica de Sincelajo sucre. Que al mismo tiempo considera las dimensiones personales, interpersonales y grupales, como necesarias para alcanzar el objetivo general. Las que se estarán desarrollando a continuación y realizando un análisis superficial de éstas en relación a antecedentes investigativos.

En un estudio realizado en pequeñas y medianas empresas en la ciudad de México, se hizo una comprobación sobre la asociación entre habilidades directivas de gerentes y el clima organizacional de las pequeñas y medianas empresas (PyMes) del sector comercio de la comunidad de Villa Juárez, Sonora. A raíz de ello, se obtuvieron como resultados que las habilidades directivas de negociación y liderazgo, representan una asociación positiva y vinculada al clima organizacional. Además determinó que la habilidad de negociación es necesaria para lograr una responsabilidad entre las partes implicadas en la organización que promueva al logro de los objetivos y metas corporativas, además que el liderazgo es una destreza directiva que estimula a crear un clima organizacional positivo en las empresas (Paredes, Ibarra, Moreno, 2021).

En relación a la previa investigación, refiere importancia al liderazgo y negociación especialmente en la gestión organizacional y clima organizacional, así como del manejo de los conflictos organizacionales. El liderazgo es un elemento relevante entorno a las conductas organizacionales que permite alcanzar los fines empresariales y en la gestión de conflictos, además el proceso de negociación como recurso no violento que permite solventar necesidades y conflictos en las organizaciones; en otras palabras, el liderazgo gestiona los conflictos organizacionales a partir de las dinámicas de negociación, con la meta de solventar necesidades y

conflictos para alcanzar las metas y objetivos empresariales (Ayerbe, Mejía, Barrios, & Madrigal, 2020).

A partir de ello podemos encontrar que los autores principales Whetten y Cameron (2005) en una investigación que se movió con la finalidad de identificar habilidades y competencias que difieren de directivos eficaces del resto que no lo son. En los resultados concluyeron esas habilidades directivas en 10 que se presentan con mayor frecuencia. Entre las que contempla el manejo de conflictos; que responde a la dimensión interpersonal. Lo que responde a las conclusiones del liderazgo y la negociación de los conflictos como influyentes en la cultura organizacional de forma eficiente en la gestión de los directivos.

Habilidades personales.

Desarrollo del autoconocimiento.

Goleman (1998) sostiene que en la actualidad el personal profesional eficiente, comprendidos entre subordinado hasta directivos, no concibe como determinante de su eficiencia, a su cociente intelectual (CI), habilidad o reconocimientos; sino por el contrario, a su inteligencia emocional. Refiere que esta integra elementos como “la autoconciencia, autoestima, autocontrol, empatía, dedicación, integridad, habilidad para comunicar, pericia para iniciar y aceptar cambios” (p.2). Tales son comportamientos significativos entre el personal en el marco laboral.

En una investigación desarrollada en la provincia de Córdoba, España, con la finalidad de identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba. La cual contó con la participación de 1.363 personas encuestadas, comprendidas en 82 entidades. A raíz de esto se obtuvieron como resultados específicos, el trabajo en equipo entre otras como habilidades más valoradas. Pero para el empleado público, el liderazgo es la

habilidad más destacada con una preferencia del 21,3%, además de considerar que todo personal que direcciona y guía sus acciones, también debe precisar un control sobre diferentes circunstancias que los lleve a ser más eficientes y tener resultados positivos. Acompañado de otras habilidades; “motivación, colaboración, trabajo en equipo, capacidad de comunicación, resolución de problemas y toma de decisiones” (Pereda, López & González, 2016, p. 437).

Ahora tomando a Whetten y Camerón (2005) entre las habilidades personales concibe al desarrollo del autoconocimiento como una habilidad de naturaleza personal; así también define que alcanzar el autocontrol depende de conocerse a sí mismo, y perfeccionar constantemente. Esto logrará que el elemento humano, pueda definir metas, gestionar una ayuda colaborativa en la construcción del proyecto de vida, control del tiempo, manejo del estrés; da como resultado una capacidad de adaptación y modificación del entorno. (p.54).

Manejo del estrés y habilidades directivas

El problema de estrés laboral es frecuente y ocasionalmente olvidado por los directivos de las empresas. Actualmente las empresas bolivianas experimentan el trato hacia los trabajadores como máquinas que se utilizan constantemente, sin medir las necesidades y motivaciones de estos. Ahora intervenir esta gran necesidad es complejo, primordialmente en el identificarlas y posteriormente conocer los procedimientos correctos a administrar (Estrés laboral como síntoma de una empresa, 2007).

Actualmente el mundo laboral precisa un incremento en el número de horas laborales o actividades afines, y mayor responsabilidad acciones que pueden afectar la tranquilidad. Por ejemplo el surgimiento del estrés, esto determina que cada persona aquejada por estrés debe desarrollar e implementar habilidades y aptitudes de tipo particular, interpersonales, y técnicas

con el objetivo de mejorar el rendimiento, además de estar preparados para circunstancias novedosas (Pereda, 2016).

Según lo que establece la OMS (2004) el estrés laboral influye negativamente en el bienestar psicológico y físico de los empleados o trabajadores además afecta el rendimiento de la organización en la que laboran, principalmente porque es una acción de la que disponen los trabajadores. Las exigencias que no se encuentran entre sus habilidades, que pueden estar presente en la forma de adaptación y resistencia ante circunstancias novedosas, también consciente el surgimiento del estrés y sus consecuencias. Ahora teniendo como punto de partida lo anterior, relacionado con el manejo del estrés. Para Codutti, Gattás, Sarmiento & Schmid (2013) las intervenciones organizacionales limitarán su acción a necesidades puntuales, reduciendo excepciones de resultados, ya que no todo puede ser solventado inmediatamente. Un trabajador que se encuentra satisfecho refleja mayor productividad que otro que se encuentra insatisfecho.

Por su parte la administración del estrés y el tiempo dentro de las habilidades directivas es importante y relevante en la gabela de competencias de un administrador eficiente (Whetten y Cameron, 2005).

A raíz de lo anterior, las habilidades directivas dirigidas a la resolución de necesidades, vinculadas al análisis de las realidades de las organizaciones, el que hacer frente a parvedades, creatividad y originalidad. Por ello todo directivo debe poseer características fundamentales para dirimir cualquier calamidad que se produzca al interior de las organizaciones.

Whetten y Camerón (2005) mencionan diferentes estrategias directivas que permiten la eliminación de los factores de estrés, en este apartado véase como manejo del estrés. Las

relaciones por tipos de elementos que pueden ocasionar el estrés. En relación al tiempo, las estrategias principales van desde el manejo eficaz del tiempo, manejo eficiente del tiempo, y delegación, las estrategias para el encuentro consisten en la colaboración y construcción de equipos e inteligencia emocional. Para las situaciones consideradas, rediseño del trabajo y para aspectos anticipatorios, el establecimiento de metas y pequeños triunfos.

Es importante el manejo del estrés o factores que generan estrés. Toda organización presenta un clima organizacional que si es conflictivo puede afectar el desarrollo para los que transitan todos los días en él. Es por ello que la responsabilidad principal de un buen clima corresponde a los directivos. En su acción deben mantener sentidos de compromiso y responsabilidad en mantener o mejorar el ambiente del lugar de trabajo, además de contar con la pericia para reconocer conflictos de forma fulminante o diligente que genere un resultado positivo para todos los implicados (Codutti, Gattás, Sarmiento & Schmid, 2013).

Habilidades interpersonales.

Comunicación de apoyo.

El diálogo es una constante sobre componentes que otorgan mayor conocimiento. La disposición a la comunicación permite fortificar y crear relaciones sanas que permite mayor comprensión de situaciones. En el escenario organizacional, es preponderante ser coherente en la forma de aplicar nuestra actitud por medio del diálogo o la comunicación y dar claridad sobre la información que se desea transmitir.

En este elemento, las relaciones y la empatía y escuchar de forma activa es importante entre las habilidades de los directivos para con sus subordinados o colaboradores, ya que sirven para lograr relaciones interpersonales positivas y perdurables dentro de las empresas. Debe

existir un sentido racional, sobre la incidencia de las palabras sobre la percepción del resto de personas hacia alguien en particular (Ramírez, 2018).

Tomando a los autores principales Whetten y Cameron (2005) definen la comunicación de apoyo como una habilidad directiva en la dimensión interpersonal, que a su vez radica en “preservar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que están abordando el problema en cuestión. Le permite proporcionar retroalimentación negativa, o resolver un asunto difícil con otra persona, y como resultado fortalecer su relación” (p. 215).

Ahora, ¿es importante el aspecto de la comunicación en las organizaciones? Para responder a ello. Una investigación realizada en Málaga España que tuvo como finalidad, mostrar cómo la información es un valor infrautilizado en la mayoría de las empresas e instituciones actuales y que debe situarse al mismo nivel que otros recursos mejor considerados (humanos, tecnológicos, económicos, etc.). En la cual se encontró que la información tiene que ser novedosa y estar presente cuando se disponga de ella, además que debe dársele un valor significativo así como al capital, energía y personal. La comunicación está determinada como el principal método de información por ello debe ser clara y precisa. Por último la comunicación debe ser ágil y efectiva, el personal mejor cualificado para desarrollar estos métodos dentro del personal es el departamento de comunicación (Gómez, 2007).

Ganar poder e influencia.

Definiremos este apartado como las probabilidades o potencialidades de intervenir sobre las acciones de otros. Es importante la visión de esta definición direccionada a la sugestión de conductas fundadas en la autoridad. Así como los tipos de padres que refieren autoridad sobre sus hijos. La preocupación radica en el que hacer del directivo de este elemento provechoso, bajo la premisa de someter o influenciar (Whetten y Camerón, 2005).

No obstante, el líder debe mostrar e implementar voluntad y darle importancia al equipo, además de instigar al desarrollo y mostrar el camino y recursos, además de estar interesado en su mejoría personal y la del grupo. Estos tienen la particularidad de motivar a los cambios de forma efectiva respecto al comunicar y hacer, específicamente cuando se reconoce la labor de otro, que fortifica la entrega y se produce libertad de facultar a acciones organizacionales. Además de efectuar una transformación personal, y limitar el precepto entre lo que es (habilidades que ya posee) y aquellas que pueden cultivarse para presentar una participación como líder excelente. Conviniendo las conductas o comportamientos a la reforma de aprendizajes y conocimientos novedosos.

Seguidamente se contempla el precepto de poder, sobre el cómo llegar a este estado desde la visión de liderazgo que ha venido desarrollando un directivo entre subordinados o empleados. Para ello, el poder es visto como la virtud que tiene dicho personal para influir sobre otros. También el liderazgo es todo atrevimiento en influir sobre otros. En ese sentido el poder es la herramienta que permite alcanzar esa meta (García, y Sánchez, 2009).

A continuación se describen aseveraciones de algunos autores, en relación al poder no como único elemento de influencia de los directivos, por el contrario detallan la visión que los subordinados tienen del poder de sus superiores. A partir de esto se identificaron 5 fundamentos para el poder (García, y Sánchez, 2009).

1. **Poder correctivo:** Es la percepción del subordinado de la capacidad del líder para administrar sanciones.
2. **Poder de recompensa:** Los subordinados perciben la capacidad del líder para ofrecer gratificaciones.
3. **Poder legítimo:** Este poder está en relación a la posición o función del líder.

4. **Poder referente:** El líder inspira admiración y afecto positivo en los subordinados.
5. **Poder de experto:** El líder es percibido por los subordinados con experiencia y habilidad. (p.3).

Motivación hacia los empleados

Principalmente partimos de Maslow (1954) donde para definir a la motivación plantea niveles de necesidades y elementos que motivan a las personas. En la cual cada necesidad supera a la otra, una vez se ha logrado satisfacer mencionadas necesidades (Peña, 2015).

Maslow (1954) contemplo 5 necesidades específicas, entre ellas:

1. **Necesidades fisiológicas:** Son las necesidades más básicas y están orientadas hacia la supervivencia del hombre: aire, comida, bebida, refugio, calor, sexo o sueño, entre otros.
2. **Necesidades de seguridad:** protección, seguridad, orden, ley, límites o estabilidad, entre otros.
3. **Necesidades de relación social:** familia, amor, afecto, pertenencia o trabajo en grupo, entre otros.
4. **Necesidades de ego o estima:** logro, estatus, fama, responsabilidad o reputación, entre otros.
5. **Necesidades de autorrealización:** Alcanzar y satisfacer las necesidades internas, alcanzar un estado espiritual mayor, moral, objetivos o metas en la vida, espíritu colaborativo entre otros (Peña, 2015, p. 15).

Manteniendo el flujo del elemento motivacional en las acciones y conductas humanas que han de ser emitidas por un elemento instigador; en contextos más organizacionales y/o

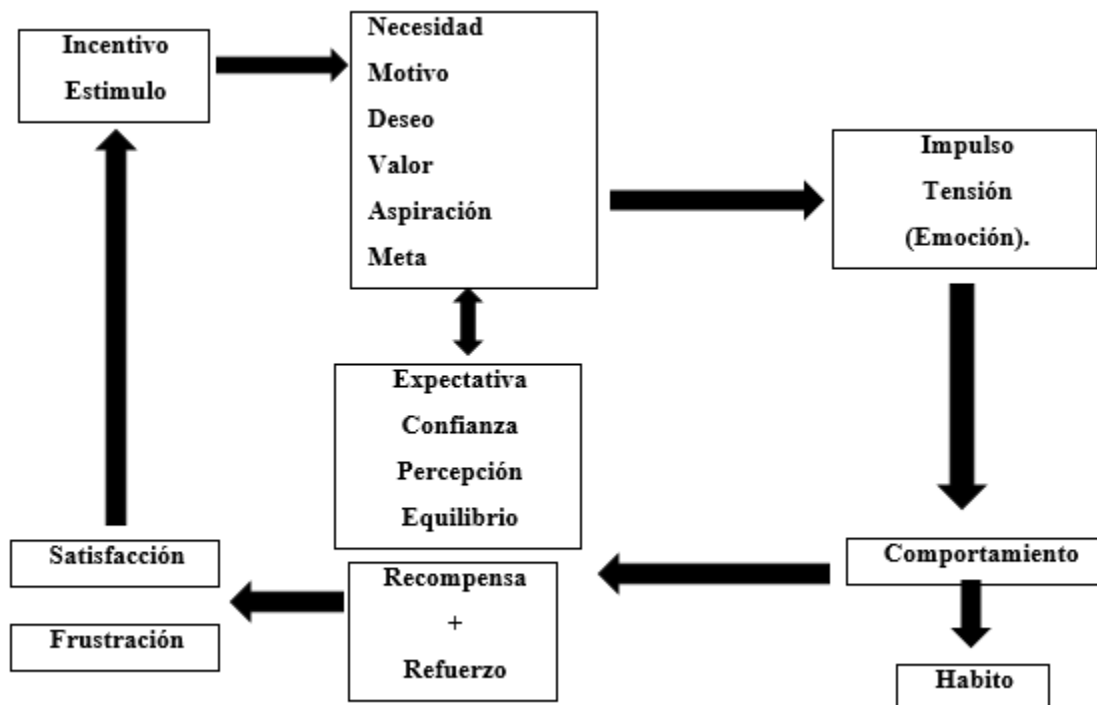
empresariales es vista como “el deseo y compromiso de un empleado para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo” (Whetten y Cameron, 2005, p. 300). Por otro lado, un estudio desarrollado por Rojas, (2020) sobre el rendimiento laboral de empleados que tienen como influencia la motivación intrínseca, concluyó que la influencia por parte de la motivación es positiva y significativa, a su vez que a mayor motivación intrínseca, mayor será el desempeño laboral. Además es necesario considerar (Sum, Mazariegos, 2015) que la motivación genera en el personal, la intención de ejecutar actividades labores bajo su cargo con iniciativa y entusiasmo, así estos experimentan sensaciones de satisfacción por el poder recibir un incentivo por la realización de una tarea eficazmente.

Sumado a ello, la motivación laboral según lo propuesto por Robbins (2004) es la capacidad volitiva o autónoma de ejecutar profundas elevaciones dirigidas a fines organizacionales que son condicionados por la cobertura de necesidades específicas (Peña, 2015). Paralelamente, Whetten y Cameron (2005) mencionan la importancia de un contexto organizacional motivador, que aunque considera relevante la preparación, en torno al ajuste de las habilidades del personal en sus funciones laborales, integra las acciones motivacionales hacia el personal como necesarias e importantes. En ese orden de ideas, consideran que los directivos eficientes, dirigen sus acciones en gran medida hacia esta dirección, que denota resultados en el esfuerzo e interés de los subordinados.

Conjuntamente Peña (2015) plantea que para alcanzar un estado de satisfacción y rendimiento laboral positivo, que deviene de la influencia de la motivación todo personal laboral, debe experimentar un ciclo que está comprendido por 5 etapas; que se ilustra en la figura 1:

Figura 1

Ciclo Motivacional para Alcanzar la Satisfacción y Rendimiento Laboral.



Fuente: tomado de Peña (2015).

Primeramente consideramos el incentivo o estímulo como un elemento constante y fluctuante entre las dinámicas del contexto y las personas que pueden influir en las acciones diariamente. Una persona responde a la estimulación en relación a las necesidades o fines que los impulsan; de ahí el valor de la motivación intrínseca; lo que da paso a la tensión emocional o impulso como conductor hacia las metas. Al adoptar posiciones frente a los estímulos, se aprenden comportamientos y acciones físicas y mentales que al encontrar un equilibrio habitúan al individuo hacia una marcada acción. Las consecuencias manifiestas de dichos comportamientos pueden significar el devenir de dos elementos que usualmente vienen del ambiente (que en ocasiones son producidos por otras personas en este caso, el personal administrativo que dirige las acciones organizacionales) como estímulos en calidad de

recompensa que otorga una percepción positiva de la conducta o refuerzo que permite el mantenimiento de la misma. En términos finales, este proceso o ciclo motivacional se completa en la obtención de alcanzar solventar las necesidades o metas del individuo o no, que denota como resultados la satisfacción o frustración en alcanzar las metas pensadas.

Manejo de conflictos.

Diferentes cambios estructurales en las condiciones económicas, sociales, culturales y tecnológicas que enfrentan las sociedades generan consecuencias en diferentes contextos, entre ellos en las organizaciones; permitiendo que estas experimenten necesidades y adopten innovaciones frecuentes, con la finalidad de poder prevalecer en medio de contextos actuales caóticos (Villalobos y Pertuz, 2019).

Consideremos el conflicto organizacional como una necesidad presente en acciones interpersonales que se agrupan en la interacción constante entre el capital humano de las empresas, que al dirigir sus tareas en procura de las metas de la organización, y a que su vez, disponen de una percepción personal de metas individuales, chocan entre los fines de las empresas, de compañeros y los propios, dificultando el trabajo y creando un ambiente poco saludable.

Según lo mencionado por Chiavenato (2013) el conflicto es una forma de competición entre las personas que disputan, además estos exponen tener objetivos que difieren de los objetivos del otro. Además, concluye que en este existen procesos, como “facilitación, negociación, mediación o de realización de acuerdos” y acciones encaminadas en su resolución, que favorecen en el cambio, dirección, y rescindir los duelos, que buscan un bien mayor y más productivo para las partes implicadas. Una vez superada esta etapa o procesos, el personal debería acentuarse en un estado que forme la edificación de elementos o recursos disipados

durante el tiempo de los conflictos, y procuran el mantenimiento y acatamiento de los puntos acordados (Villalobos y Pertuz, 2019, p. 32, 33).

Como en múltiples casos, “el conflicto es la sangre vital de las organizaciones vibrantes, progresistas y estimulantes. Enciende la creatividad, estimula la innovación y fomenta el mejoramiento personal” (Blackard y Gibson, 2002; Pascale, 1990; Wanous y Youtz, 1986 citado en Whetten y Cameron, 2005). De lo anterior, es necesario mirar cómo “el conflicto interpersonal es una parte esencial y omnipresente en la vida organizacional” (Seybolt, Derr y Nielson, 1996; Tjosvold, 1991). Pero además, deteriora la vitalidad y acobarda el ímpetu de las personas. Siguiendo esta idea, la presencia de subtipos de conflictos sin considerar su periodicidad ocasiona respuestas desadaptativas. Entre los cuales pueden surgir problemas de la personalidad y manifestaciones sobre elementos inmodificables (Whetten y Cameron, 2005).

Partiendo de lo anterior, es necesario integrar diferentes elementos; para ello partimos de Villalobos y Pertuz, (2019) en un estudio denomina manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de santa marta Colombia y asimismo, tuvo como propósito, analizar el manejo de los conflictos en el emprendimiento de empresas del sector gastronómico para conocer cómo se está desarrollando el fenómeno actualmente en estas empresas colombianas.

Estos autores concluyeron que es pertinente generar proyectos centrados en la innovación y creatividad integrando las políticas internas y procesos organizacionales en la eliminación de los conflictos. Además de fortalecer el desarrollo social y económico por medio de la constante formación del personal para incrementar las posibilidades de futuros dirigentes. Además que todas estas acciones estén adaptadas a las habilidades y necesidades de cada miembro, permitiendo la participación e ideas de los subordinados, con la implementación de

comunicación asertiva y delegando responsabilidades que permiten la unificación de las relaciones interpersonales (Villalobos y Pertuz, 2019, p. 54-55).

Habilidades grupales

Facultamiento y delegación.

El facultamiento en términos generales, está compuesto por varios elementos; (Chiavenato, 2009), al mismo tiempo que describe que el facultamiento en la “toma de decisiones *empowerment* o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización”. Esto permite el surgimiento de nuevas percepciones y sentimientos de los empleados o trabajadores con sus responsabilidades laborales. Además, relaciona la toma de decisiones con variedad de elementos, por un lado el poder, que brinda hacia las personas confianza e independencia en la implementación de acciones. La motivación, que estriba en resaltar la buena labor y halagar las metas alcanzadas. El desarrollo, fortalecimiento de los conocimientos y destrezas del personal en su continuo crecimiento personal y profesional. Por último el liderazgo, consiste en demarcar actitudes de líder, servir de guía, direccionar las metas y evaluar constantemente el desempeño y capacitar periódicamente (Donawa, López, Redondo y Vega, 2017).

A su vez, Whetten y Cameron (2005) refieren el facultamiento como “proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que hacerlos que hagan lo que usted quiere” (p. 401). En otras palabras poseer una estrategia de “atraer” que reside en las formas que los directivos gestionan circunstancias y contextos para crear motivación

interpersonal en los empleados y así sus obligaciones o responsabilidades laborales sean asumidas como entretenidas, logrado por técnicas de influencia o alicientes.

Por su parte Newstrom (2011) evidencia ciertos enfoques que permiten entre sus empleados alcanzar el éxito, debido a la gestión establecida por los directivos; acompañado de sentimientos como: altos niveles de competencia, estima y valoración, autonomía y satisfacción laboral. A su vez, de criterios que permiten a los gestores manifestar las capacidades que van desde: permisión del control, apoyo emocional, persuasión y reforzamiento social (Donawa Torres, López, Vega, 2017). En cuanto al éxito (Spreitzer, 1992) del facultamiento implementado eficazmente por un directivo, corresponde a la implementación de dimensiones o particularidades en este caso del administrativo, que contemple: Sentido de eficacia personal, sentido de autodeterminación, sentido de consecuencia personal, sentido de significado y sentido de confianza (Whetten y Cameron, 2005).

Cuando hablamos sobre delegación nos referimos a la técnica a través de la cual el delegante se descarga de funciones y competencias iniciales, tras pasándolas al delegado y produciendo con ello una transformación de las esferas de responsabilidad individual tanto del primero como del segundo (Gómez, 2020).

Asimismo Whetten y Cameron (2005) sostienen que la delegación consiste en la asignación de actividades hacia otros dentro de la organización, alcanzando de éxitos empresariales a largo plazo y mejorando el rendimiento del personal, acompañado de diferentes ventajas tales como:

Tabla 1.*Ventajas de la Delegación.*

Ventajas de la delegación.

Ventaja	Explicación
Tiempo	Incrementa el tiempo discrecional del directivo
Desarrollo	Desarrolla el conocimiento y las capacidades de los delegados
Responsabilidad	Demuestra responsabilidad y confianza en los delegados
Compromiso	Mejora el compromiso de los delegados
Información	Mejora la toma de decisiones con mejor información
Eficiencia	Mejora la eficiencia y lo oportuno de las decisiones

Coordinación

Fomenta la integración del trabajo mediante
coordinación directiva

Fuente: tomado de Whetten y Cameron (2005) “Desarrollo de habilidades directivas”. Se explican las ventajas de la delegación en la dimensión grupal.

En ese orden de ideas, Whetten y Cameron (2005) expresan que un directivo que integra ambos elementos, por un lado la delegación y el facultamiento, adquiere ventajas significativas; como desempeñar mayor responsabilidades, mejor manejo del tiempo, mayor tiempo libre, así como mejorar la eficacia del personal e incrementa los sentimientos de responsabilidad y confianza en el cuerpo de trabajo y permite el crecimiento y éxito organizacional a largo plazo.

Formación de equipos eficientes.

Según Perezoso y Paz (2016) “los equipos de trabajo son grupos cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno, generando una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado” (Gutiérrez y Jaramillo, 2018, p. 27). Además que la consolidación de estos equipos de trabajo, se fundamentan en las destrezas individuales que se agrupan para colaborar y perseguir los objetivos organizacionales; que integran “tareas conjuntas, ayudar a aumentar la calidad de trabajo, evitar obstáculos, innovar, atraer recursos, generar oportunidades y explorar las posibilidades en el cumplimiento de las metas u objetivos organizacionales” (Gutiérrez y Jaramillo, 2018, p. 27).

Por su parte (Gómez y Acosta, 2003) el trabajo en equipo está vinculado en el desarrollo individual y empresarial; que permite el progreso y perfeccionamiento en la oferta de productos o servicios. Para alcanzar este estado, es necesaria la colaboración de todos los miembros de las organizaciones, que va desde la posición de líder a subordinados y con metas establecidas en ser

más eficientes, optimizar el tiempo y contar con elementos para asegurar una buena labor (Giraldo, Monroy y Santamaria, 2019).

En tal sentido, Whetten y Cameron (2005) mencionan para alcanzar dichos estados, es necesario atravesar por ciertas etapas que contemplan el desarrollo de equipos, entre ellas:

- **Etapa de formación:** El equipo se enfrenta a la necesidad de familiarizarse con sus miembros, su propósito, sus fronteras. Se deben formar relaciones y establecer la confianza. Se necesita claridad de dirección de los líderes del equipo.
- **Etapa de normatividad:** El equipo se enfrenta a la creación de cohesión y unidad, diferenciar roles, identificar expectativas para los miembros y mejorar el compromiso. Se requiere que los líderes del equipo proporcionen retroalimentación de apoyo y fomenten el compromiso con una visión.
- **Etapa de tormenta:** El equipo se enfrenta a desacuerdos, contra dependencia y la necesidad de manejar el conflicto. Los retos incluyen violaciones de las normas del equipo y las expectativas, y superar el pensamiento grupal. Se requiere de los líderes del equipo un enfoque en la mejora del proceso, reconocimiento del logro del equipo y fomentar las relaciones de ganar-ganar.
- **Etapa de desempeño:** El equipo se enfrenta a la necesidad de una mejora, innovación, velocidad y capitalización continua en las habilidades centrales. Se requiere que los líderes del equipo patrocinen las nuevas ideas de los miembros, faciliten su puesta en práctica y fomenten el desempeño extraordinario (p. 462).

Liderar el cambio positivo.

El liderazgo es un elemento muy importante en las funciones de las organizaciones, así como también se realizan cuestionamientos si estas habilidades son innatas o aprendidas; no obstante, en la actualidad un líder es visto dentro de las organizaciones como un elemento instigador, creador, y cabecilla que proporciona valores incorporados a las mismas (Herrera, y Ruiz, 2017).

Asimismo Herrera, y Ruiz (2017) mencionan que un líder puede distinguirse por ciertas características especiales:

- **Asertividad:** fundamental para un buen liderazgo, en sus expresiones debe expresar interés, creencia y deseos de superación, demostrando honradez, tranquilidad, sin agredir a ninguna persona.
- **Pro actividad:** debe formar parte de su agenda diaria, pues el quedarse quieto no le ayudará en su labor, debe ser creativo, dinámico, activo.
- **Empatía:** representa su sentido de percepción con el resto de los integrantes del grupo, es deber del líder reconocer cuando se equivoca y de una u otra manera afecta los sentimientos de sus dirigidos.
- **Ética y credibilidad:** debe ser creador de un ambiente justo, sano, respetando y haciendo respetar las normas de la organización y las personales.
- **Diálogo:** la comunicación no debe faltar en su vocabulario.
- **Búsqueda de resultados:** debe tener en su mente clara los objetivos y fines para los que está trabajando.
- **Adaptación:** Adaptarse a los cambios, aprender de los errores.

- **Motivación:** La motivación, fundamental para que el equipo de trabajo colabore eficientemente (p. 33, 34).

Ahora, Whetten y Cameron (2005) describen que aunque el líder debe disponer de habilidades innatas que le permitan ir perfeccionando con el tiempo para alcanzar mayores responsabilidades y ejecutar acciones directivas, no lo es todo; se requiere de otros componentes, como el ser un buen directivo. Sin embargo, liderar el cambio positivo exige un compromiso mayor, debido a la integración de diferentes habilidades, especialmente la del trabajo colaborativo, además concede que las personas noten “la apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo y además reconoce que el cambio positivo incluye el corazón, así como la mente” (p. 494).

Variables

- Habilidades directivas
- Habilidades personales
- Habilidades interpersonales
- Habilidades grupales.

Descripción de Variables

Habilidades directivas

Las habilidades directivas se resumen en competencias suficientes para desarrollar un autocontrol y relaciones interpersonales. Consiste en la elaboración de la construcción, revisando y administrando el recurso humano para alcanzar metas y fines organizacionales (Ramírez, 2018).

Whetten y Cameron (2005) mencionan que las habilidades directivas son particularidades decisivas en relación a características y acciones directivas. Entre ellas describen que las habilidades directivas son:

- **Conductuales:** Implica la ejecución de tareas verificables que las personas realizan en búsqueda de una meta determinada. Son supervisadas por terceros e involucra las habilidades relacionadas con atributos personales (personalidad, mentales), que son evaluadas a partir de su exposición.
- **Controlables:** Determina que las personas tienen dominio sobre diversos comportamientos. Las habilidades son propiedades que las personas pueden reflejar, reforzar, ejercitar o detenerlas.

- **Desarrollar:** La práctica y la retroalimentación son determinantes en el progreso de las habilidades directivas que logran superarse o adquirir nuevas competencias. A diferencia de lo que ocurre con atributos innatos (personalidad, temperamento e inteligencia).
- **Interrelacionadas y sobrepuestas:** Los directivos eficientes requieren de añadir o poseer un sin número habilidades directivas; esto implica que cada habilidad se sostiene de otra, fortaleciendo la dirección de varias situaciones.
- **Contradictorias o paradójicas:** las habilidades directivas como las centrales y demás, no apunta a un método particular; no todas se dirigen al trabajo grupal, relaciones interpersonales, crecimiento empresarial o espíritu incansable. Los directivos enérgicos pueden manejar diversidad de habilidades; esto sugiere incompatibilidad en su acción. (p. 8).

Habilidades personales

Implica el desarrollo del autoconocimiento, acciones conductuales, planificación de estrategias en el manejo del estrés y solvencia de problemas (Whetten y Camerón, 2005).

Habilidades interpersonales

Son habilidades que implica el desarrollo de la comunicación, implementación de la escucha activa. Aspectos de negociación en la resolución de conflictos, fortalecimiento de las relaciones con terceros, poder y liderazgo entre los miembros de la organización (Whetten y Camerón, 2005).

Habilidades grupales

Representa el servicio de los líderes dentro de la organización. Agente motivador hacia la transformación organizacional y ofrecimiento de elementos. Autoconocimiento de sus habilidades y la de otros (Whetten y Camerón, 2005).

Operacionalización de las variables

Habilidades directivas

Se aplicó el instrumento de evaluación personal de habilidades directivas de Whetten y Cameron (2005). Para determinar el tipo de habilidades directivas presente en el personal directivo de las instituciones de educación básica en Sincelejo sucre, respondiendo a sus diferentes dimensiones, entre ellas la dimensión personal, interpersonal y grupal. El cual se implementó por medio de un formulario de Google.

Personal directivo

Se establecerá por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la disponibilidad de los recursos (participantes) a los que se tienen acceso (Hernández, Fernández, Baptista, 2014). Se procedió por medio de este método, debido a la consideraciones y limitantes por causa del covid-19.

Hipótesis

H 1: El personal directivo de las instituciones de educación básica de Sincelejo Sucre, cuenta e integra en sus actividades laborales el manejo de habilidades directivas en las dimensiones personales, interpersonales y grupales.

H 2: El personal directivo de las instituciones de educación básica de Sincelejo sucre, implementa acciones administrativas que demuestran sus conocimientos y habilidades de liderazgo, resolución de conflictos y necesidades que enfrentan las instituciones y su recurso humano.

Hipótesis Nula

H 1: El personal directivo de las instituciones de educación básica de Sincelejo sucre, no cuenta habilidades directivas en las dimensiones personales, interpersonales y grupales en sus actividades laborales.

H 2: El personal directivo de las instituciones de educación básica de Sincelejo sucre, no logra realizar acciones gerenciales que dejen en evidencia sus conocimientos, aprendizajes y habilidades en torno a la resolución de conflictos, liderazgo, delegación y problemáticas de los centros institucionales y el capital humano.

Metodología

Tipo y diseño de investigación

La metodología implementada en la presente investigación evidencia un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo. Busca principalmente conocer o especificar características, propiedades, o detallar rasgos que permitan conocer un conjunto en particular (Hernández, Fernández, Baptista, 2014). Posteriormente permitirá extraer información para denominar rasgos necesarios del objeto de estudio; en este caso habilidades directivas del personal directivo de instituciones de educación básica de Sincelejo sucre.

Población y muestra

La población corresponde al personal directivo de las Instituciones de educación básica de Sincelejo Sucre, que se encuentra constituidos por los rectores de las diferentes instituciones participantes. La muestra está conformada por 9 rectores, que corresponden a los criterios de inclusión (personal directivo, trabajar en instituciones de educación básica, manejo de personal laboral, ser hombre o mujer). La muestra se estableció por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la disponibilidad de los recursos (participantes) a los que se tienen acceso (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Instrumentos y técnicas

La técnica empleada es el instrumento de medición aplicado a personal directivo de instituciones de educación básica. Se utiliza el instrumento de evaluación personal de habilidades directivas de Whetten y Cameron (2005).

El instrumento consta de 85 de ítems que permite identificar habilidades directivas en 3 dimensiones. Entre ellas habilidades personales, interpersonales y grupales, y sus derivados (Desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés, solución de problemas, comunicación de

apoyo, ganar poder e influencia, motivar a los demás, manejo de conflictos, facultamiento y delegación, formación de equipos eficaces y trabajo de equipo y liderar el cambio positivo). Cada ítem recibe una puntuación que va de 1 a 6 (donde 1 equivale en fuerte desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 en poco desacuerdo, 4 en poco acuerdo, 5 de acuerdo y 6 en fuerte acuerdo).

Asimismo, como el baremo de corrección de Whetten y Cameron (2005). Donde se ubicaron las puntuaciones obtenidas por los participantes en cada una de las dimensiones y sub-dimensiones que las integran. Además, permitió ubicar a partir de la puntuación obtenida, la posición de cada participante por cuartil, que demuestra el desarrollo o dominio de las habilidades directivas.

Para este caso, los cuartiles se definieron de la siguiente forma: el cuartil superior de ahora en adelante Q1 significa desarrollo máximo de las habilidades directivas, seguido del segundo cuartil Q2 desarrollo medio alto, también el tercer cuartil Q3 desarrollo medio bajo y finalmente el cuartil inferior Q4 desarrollo mínimo de las habilidades directivas.

Figura 2.

Baremo para corrección de habilidades directivas de Whetten y Cameron (2005) y ubicación de Cuartiles. Participante 1.

CANDIDATO:1		REACTIVOS	PUNTUACION MAXIMA	PUNTUACION DEL CANDIDATO	PUNTUACION MAXIMA POR DIMENSIÓN	PUNTUACION DEL CANDIDATO POR DIMENSIÓN	PUNTUACIÓN	CUARTILES
HABILIDADES PERSONALES	DESARROLLO DE AUTOCONCIENCIA	1 y 5	30	28	138	104	336 O MÁS	CUARTIL SUPERIOR
	MANEJO DEL ESTRÉS	6 y 11	36	17			314 A 335	SEGUNDO CUARTIL
	SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS	12 y 23	72	59			295 A 313	TERCER CUARTIL
HABILIDADES INTERPERSONALES	COMUNICACIÓN DE APOYO	24 - 32	54	47	210	191	294 O MENOS	CUARTIL INFERIOR
	GANAR PODER E INFLUENCIA	33 - 40	48	45				
	MOTIVAR A LOS DEMAS	41 - 49	54	47				
	MANEJO DE CONFLICTOS	50 - 58	54	52				
HABILIDADES GRUPALES	FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN	59 - 67	54	49	162	141		
	FORMACIÓN DE EQUIPOS EFICACES Y TRABAJO EN EQUIPO	68 - 77	60	55				
	LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO	78 - 85	48	37				
TOTAL PUNTOS			510	436	510	436		

Procedimiento

Aplicación del instrumento: Se procedió a aplicar el instrumento de evaluación personal de habilidades directivas de Whetten y Cameron (2005) por medio de un cuestionario auto administrado, que se le suministró a cada participante por vía correo electrónico o WhatsApp, a través de un link de acceso que los direccionó a una formulario de Google.

Evaluación.

Una vez todos los 9 participantes respondieron el cuestionario, se procedió a ubicar las respuestas en el baremo de corrección de las habilidades directivas de Whetten y Cameron. Donde se agregaron las puntuaciones naturales, obtenidas por cada participante en un recuadro donde para obtener los resultados, se sumaron las puntuaciones naturales obtenidas por cada participante en cada dimensión y en sus respectivas sub-dimensión.

Donde las puntuaciones naturales de cada participante por reactivos, se encontraba determinada por una puntuación máxima. Por ejemplo la dimensión personal estaba compuesta por sub-dimensiones donde cada una responde a una serie de reactivos y puntuación máxima. Como fue el caso del desarrollo de autoconciencia del reactivo 1a5 con una puntuación máxima de 30, manejo del estrés del reactivo 6a11 con una puntuación máxima de 36, seguido de la solución creativa de problemas del reactivo 12a23 con una puntuación máxima de 72. Donde posteriormente se sumaron las puntuaciones naturales del candidato que dieron la puntuación para la dimensión personal.

Posteriormente se realizó el mismo procedimiento con las dimensiones restante, donde para la dimensión interpersonal las sub-dimensiones corresponden a comunicación de apoyo del reactivo 24a32 con una máxima de 54, continuamente de ganar poder e influencia del reactivo 33a40 con una máxima de 48, también motivar a los demás del reactivo 41a49 con una máxima de 54 y por ultimo manejo de conflictos del reactivo 50a58 con una máxima de 54.

Para la dimensión grupal, las sub-dimensiones fueron facultamiento y delegación de los reactivos 59a67 con una máxima de 54, acompañado de formación de equipos eficaces y trabajo en equipo del reactivo 68a77 con una máxima de 60 y para finalizar liderar el cambio positivo del reactivo 78a85 con una máxima de 48.

Una vez ubicado todas las puntuaciones naturales de la sub-dimensiones de cada uno de los participantes en el baremo, se sumaron y dieron el resultado total por dimensión, el mismo resultado debería dar al sumar las puntuaciones totales por dimensión, para encontrar el resultado total y la ubicación en percentil de cada participante, además la puntuación máxima en las habilidades directivas es de 510.

Posteriormente se multiplicó el valor de cada participante obtenido en las habilidades directivas por cien y se dividieron entre la puntuación máxima para las habilidades directivas para encontrar el porcentaje para las habilidades directivas de cada participante, una vez identificada la puntuación y el promedio se procedió a ubicar al participante en su cuartil correspondiente, donde el cuartil superior (Q1) corresponde a una puntuación total de las habilidades directiva de 336 o más, el segundo cuartil (Q2) de 314 a 335, continuado del tercer cuartil (Q3) de 295 a 313 y el cuartil inferior (Q4) de 294 o menos. Véase la figura 2.

Interpretación de resultados.

A partir de la evaluación realizada previamente se interpretaron los resultados adquiridos para las diferentes habilidades directivas evaluadas. La cual proporcionó la medición entre las variables y dimensiones, que permitió caracterizar las habilidades directivas que implementa el personal directivo en relación a sus diferentes funciones organizacionales.

Este procedimiento se llevó a cabo a través de la calificación individual de cada participante, donde se sumaron las puntuaciones obtenidas en cada dimensión. Para ello la dimensión de habilidades personales está integrada por el desarrollo de autoconciencia (que van del ítem 1 al 5) manejo del estrés (del 6 al 11) y solución creativa de problemas (del 12 al 23). Las habilidades interpersonales conformadas por comunicación de apoyo (del 24 al 32) ganar poder e influencia (del 33 al 40) motivar a los demás (del 41 a 49) y el manejo de conflictos (del 50 al 58). La dimensión de habilidades grupales constituidas por facultamiento y delegación (del 59 al 67) formación de equipos eficaces y trabajo en equipo (del 68 al 77) y liderar el cambio positivo (del 78 al 85).

Para la dimensión de habilidades personales y la sub dimensión de desarrollo de autoconciencia la puntuación máxima que debió evidenciar cada participante es de 30 (lo que indica alto dominio e implementación de esta sub-dimensión). En el manejo de estrés 36. En la solución creativa de problemas 72. Seguidamente se sumaron las puntuaciones del candidato obtenidas en cada sub-dimensión y luego se sumaron, donde se obtuvieron resultados de la persona por dimensión. En el caso de las habilidades personales la puntuación máxima es de 138. Lo que indica que la persona tiene alto dominio sobre dicha dimensión. En tercer lugar, en las dos dimensiones restantes, los procedimientos se aplicaron de la misma forma, salvo que para los casos de las habilidades interpersonales la puntuación máxima es de 210 y para las habilidades grupales es de 162.

Cronograma

Figura 3.

Cronograma de Actividades para la Investigación.

 Antonio José de Sucre <small>UNIVERSIDAD</small>	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES – INVESTIGACION	
---	--	---

Fecha diligenciamiento: 17 de abril de 2021	Facultad: Ciencias Sociales	Programa: Psicología				
Título del Proyecto: caracterización de las dimensiones predominantes de habilidades directivas del personal directivo de instituciones de educación básica de sínclejo sucre.		Fecha de inicio: Mayo 2021				
Actividades	Año:2021					
	Mes 1:	Mes 2:	Mes 3:	Mes 4:	Mes 5:	Mes 6:
1. Búsqueda bibliográfica para la construcción de los aspectos relevantes del proyecto (planteamiento del problema, justificación, objetivos general y específico).						
2. Revisión y organización de los antecedentes.						
3. Logística del instrumento de recolección de información						
4. Aplicación del Instrumento a la muestra seleccionada.						
5. Análisis estadístico de los resultados y datos.						
6. Construcción de tablas y figuras						
7. Construcción del informe final						
8. Redacción de artículo científico original						
9. Entrega del proyecto de investigación						
10. Defensa del proyecto y divulgación del conocimiento.						

Resultados

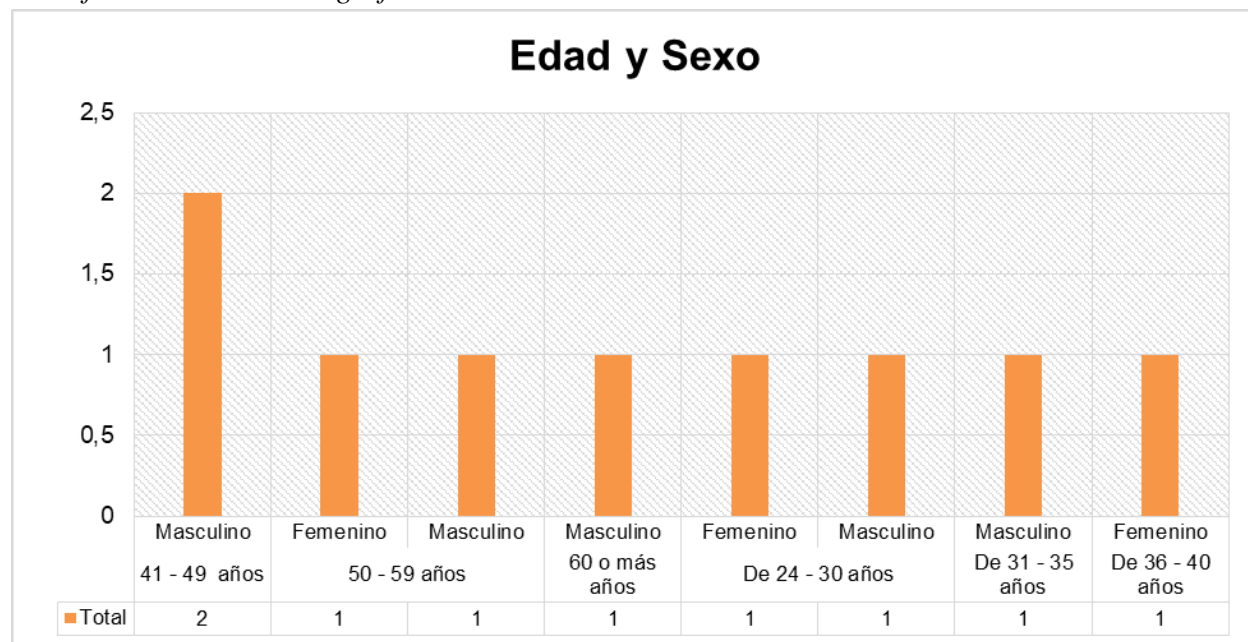
Descripción de elementos sociodemográficos

El número total de participantes en la investigación fue de 9 personas, en edades comprendidas de 20 a 60 años.

Donde podemos apreciar que el 11% se encuentra en edades de 60 años o más; seguidamente de un 22% en edades de 50 a 59 años, además de otro 22% en edades de 41 a 49 años, así mismo otro 11% que se sitúa en edades de 36 a 40 años de edad, acompañado de otro 11% que pertenece a edades de 31 a 35 años y por último el 22% restante en edades de 24 a 30 años; siendo el 66% del sexo masculino y el 33% del sexo femenino. Los siguientes resultados se muestran en la figura 4.

Figura 4.

Identificación Sociodemográfica de la Muestra.



Elaboración propia (2021).

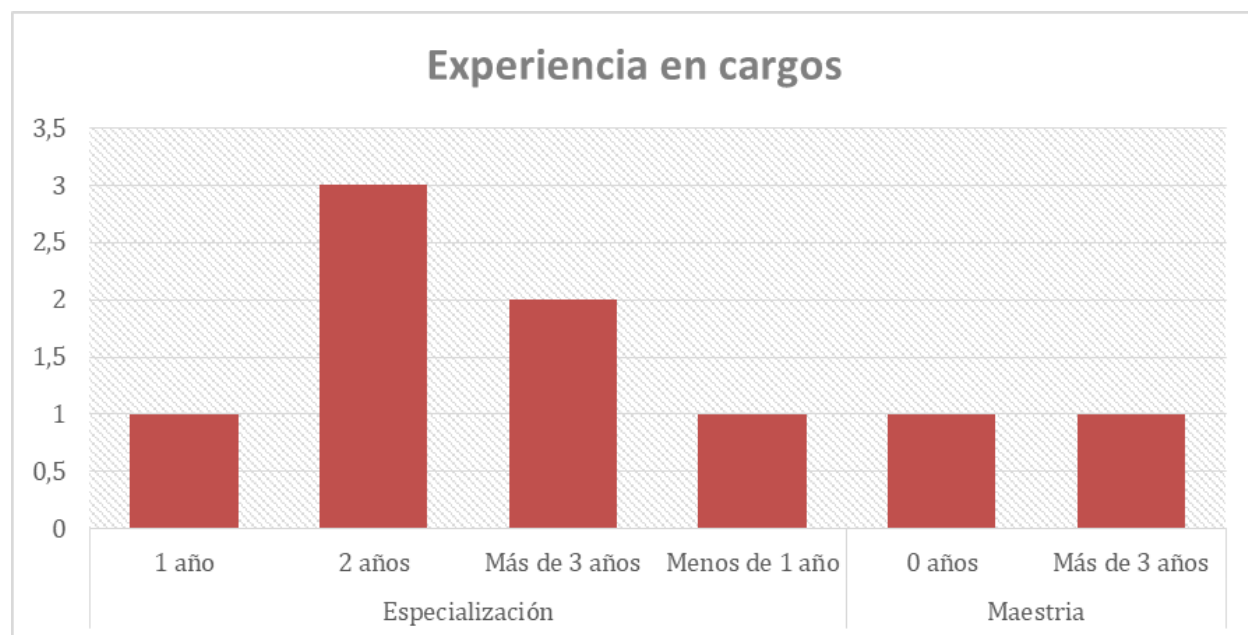
Resultados de experiencia previa en cargos directivos, formas de trabajo y efectos de la pandemia en la relación con el trabajo y familia.

Se destaca que alrededor del 88,9% dijeron que sí tenían experiencia y el 11% restante comentó no haber tenido experiencia en cargos administrativos o directivos (Ver figura 5).

Seguidamente el 33% de los participantes mencionaron llevar más de 3 años de experiencia, otro 33% más de 2 años, un 11% un año, acompañado de otro 11% con menos de un año. Y el otro 11% restante mencionó no haber tenido experiencia (Ver figura 5). De los cuales se encontró que el 77% cuenta con estudios de especialización y el 22% a estudios de maestría.

Figura 5

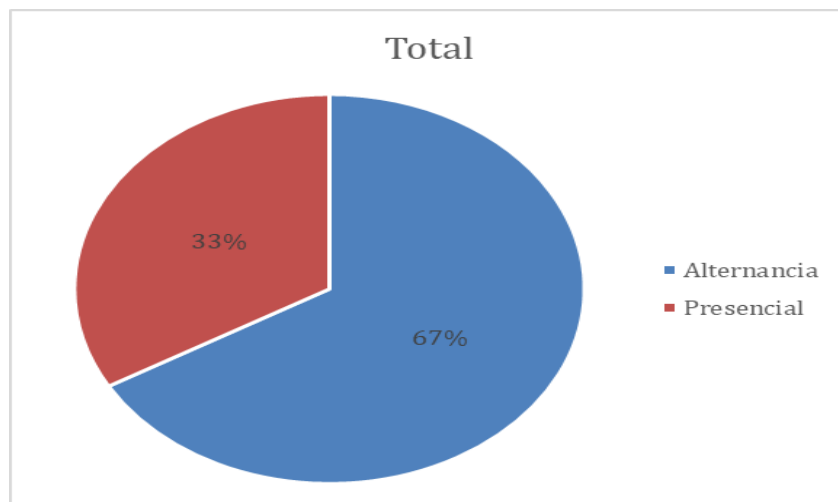
Experiencia total en Cargos Directivos y nivel académico.



Elaboración propia (2021).

Figura 6

Modalidad laboral actual

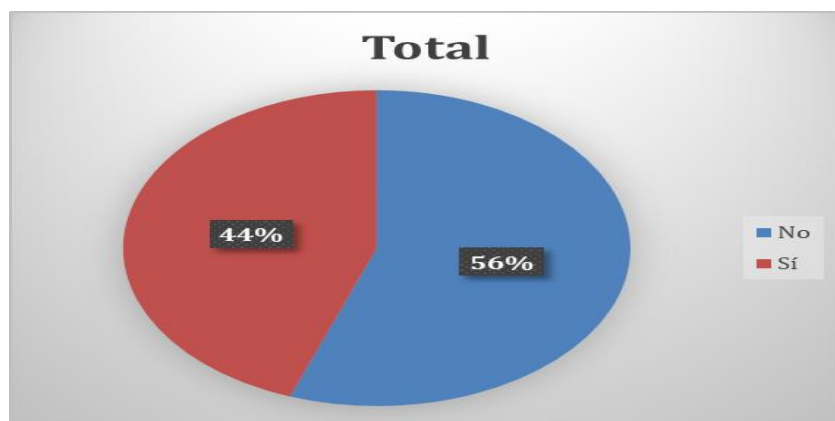


Elaboración propia (2021).

Del 100% de los participantes el 67% describió que actualmente por causa de la pandemia por covid-19, se encuentran trabajando en una modalidad de alternancia, lo que indica que realizan actividades presenciales y actividades desde casa como el teletrabajo, y el 33% restante de forma presencial donde acuden a sus lugares de trabajo a realizar sus labores cotidianas.

Figura 7

Considera que la pandemia ha afectado la relación la familia

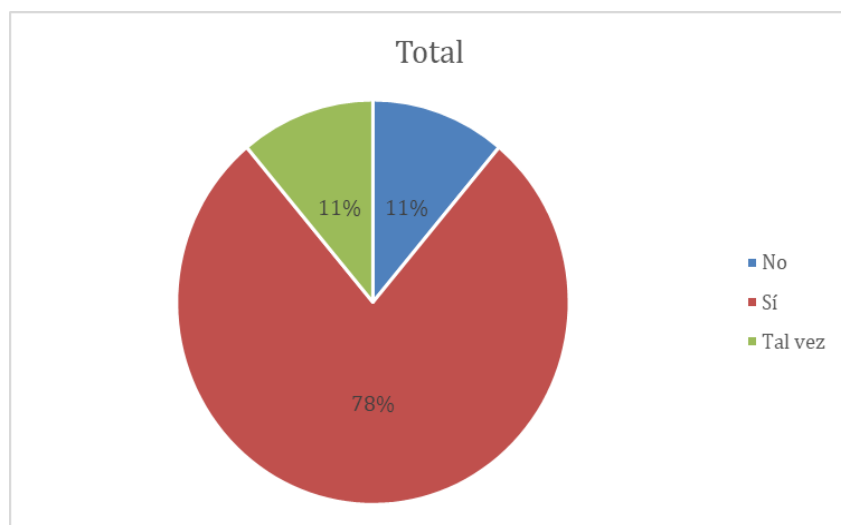


Elaboración propia (2021).

En esta figura, el 44% de los participantes expresó que actualmente por causa de la pandemia y las nuevas formas de trabajo, la relación con la familia se ha visto afectada en contraste con el 56% que dice no haber experimentado estas afectaciones.

Figura 8

Considera que la pandemia ha afectado la relación con el trabajo.

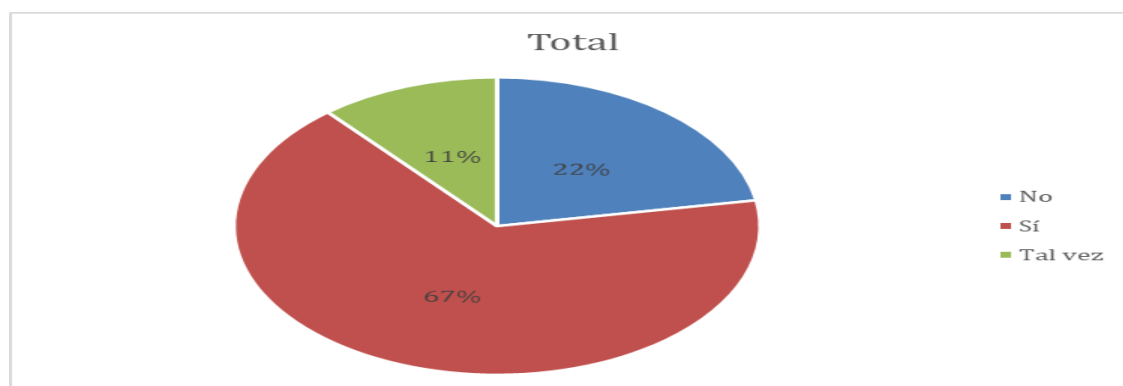


Elaboración propia (2021).

Para la figura 8, el 78% de los participantes respondió de forma positiva al describir que la relación con el trabajo se ha visto afectada a causa de la pandemia. Así mismo un 11% dijo que no y otro 11% dijo que tal vez podría verse afectada.

Figura 9

Considera que la pandemia ha afectado la relación entre el sistema familia y el sistema trabajo



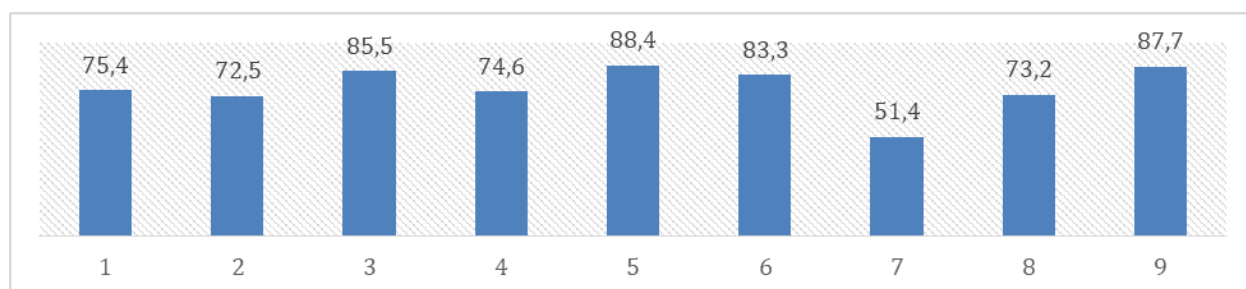
Elaboración propia (2021).

Para el caso de la figura 9, en torno si existen fallas en el sistema familia-trabajo el 67% de los participantes expresó que sí existen fallas. El 11% dijo que tal vez y el 22% dijo que no existen fallas en esta relación.

Resultados de habilidades directivas en los rectores de instituciones de educación básica.

Figura 10

Porcentaje de habilidades directivas en la dimensión personal de cada participante.

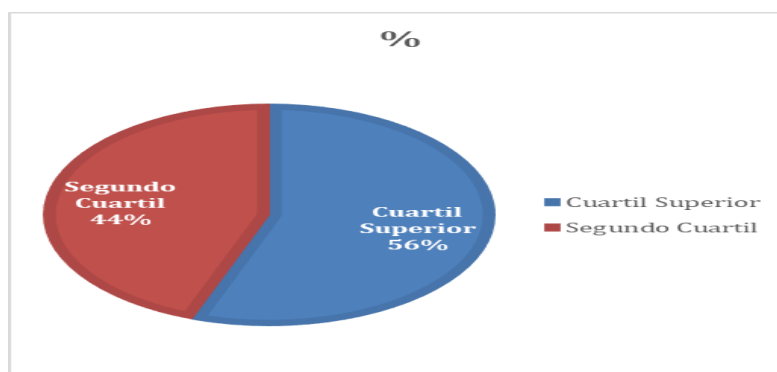


Elaboración propia (2021).

En la figura 10 se evidencia el porcentaje total de cada uno de los participantes obtenido de forma individual para las habilidades directivas, donde el participante número 7, es el que muestra menor porcentaje en el desarrollo de las habilidades directivas.

Figura 11

Ubicación de cuartiles por dimensión: habilidades personales

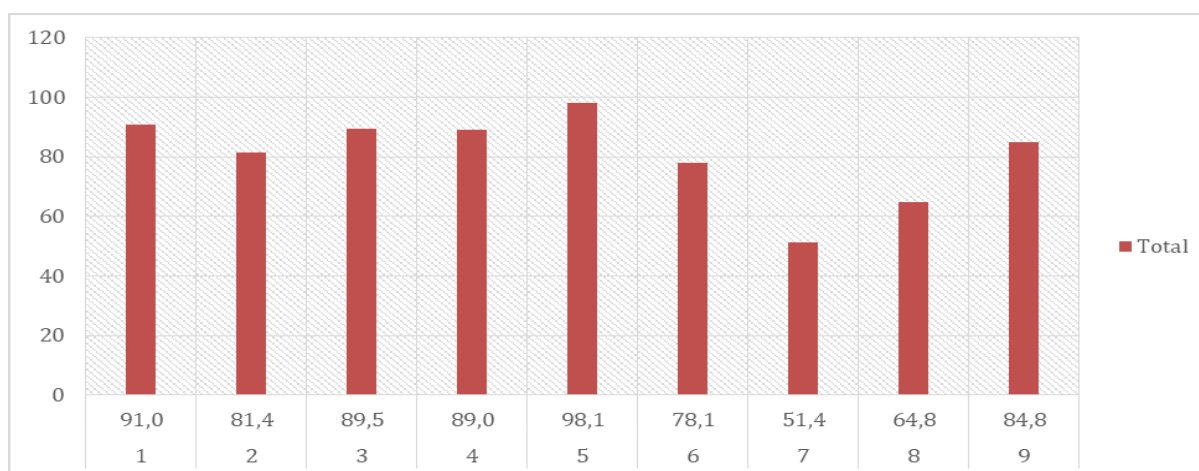


Elaboración propia (2021).

La figura 11 releva la ubicación del 100% de los participantes evaluados en relación a las habilidades personales, que demuestra que el 44% se sitúa en el Q2 y el 56% en el Q1.

Figura 12

Porcentaje de habilidades directivas en la dimensión interpersonal de cada participante.

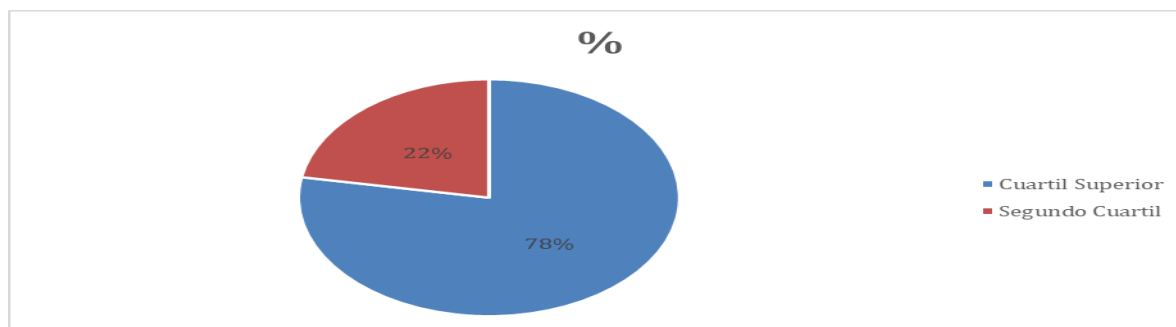


Elaboración propia (2021).

En la figura número 12, se muestra el porcentaje de las habilidades directivas del personal directivo de forma individual, donde el participante número 7 se sitúa con un promedio bajo en comparación con el resto de participantes con un promedio de 51,4%.

Figura 13

Ubicación de cuartiles por dimensión: habilidades interpersonales.

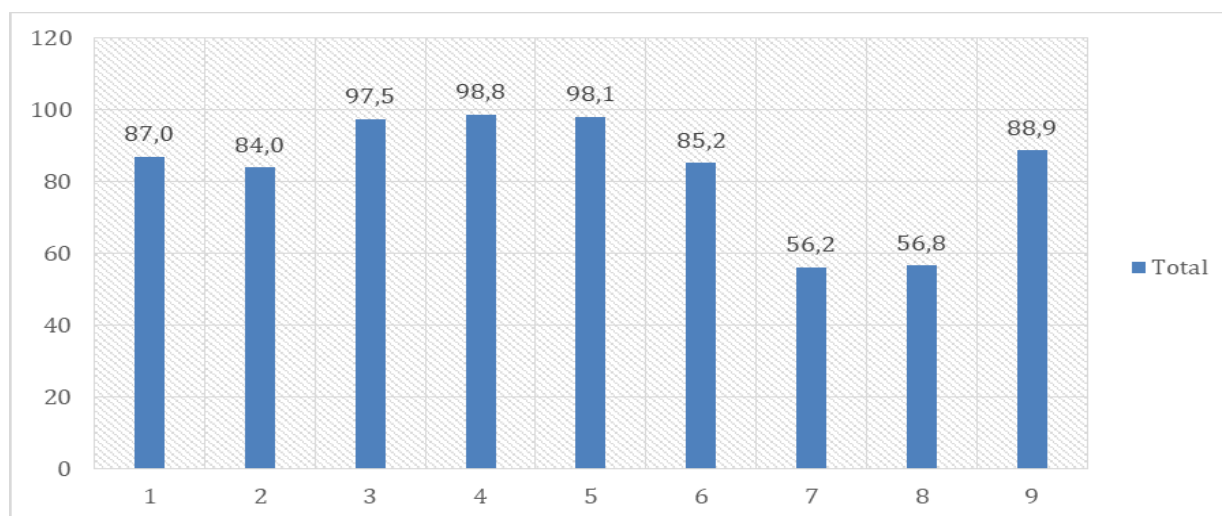


Elaboración propia (2021).

En la figura 13 se muestran el porcentaje obtenido por los participante en la ubicación de los cuartiles. Dicho esto, el 22% se ubica en el Q2 y el 78% restante en el Q1, en relación a la dimensión interpersonal.

Figura 14

Porcentaje de habilidades directivas en la dimensión grupal de cada participante.

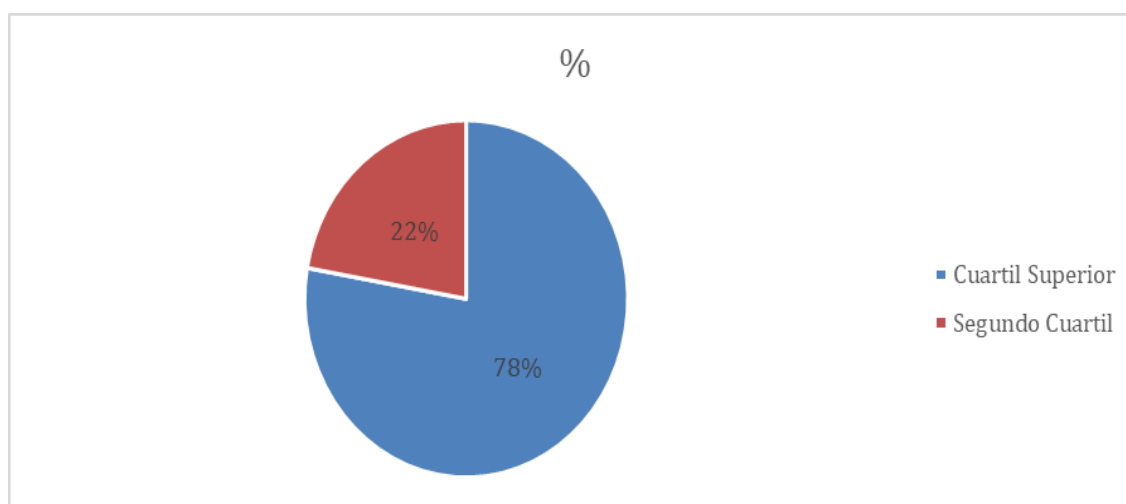


Elaboración propia (2021).

En la figura 14, encontramos el porcentaje total obtenido por cada participante en la dimensión grupal, que mostró que el participante 7 (56,2%) y 8 (56,8) mostraron porcentajes inferiores al resto de participantes.

Figura 15

Ubicación de cuartiles por dimensión: habilidades grupales.



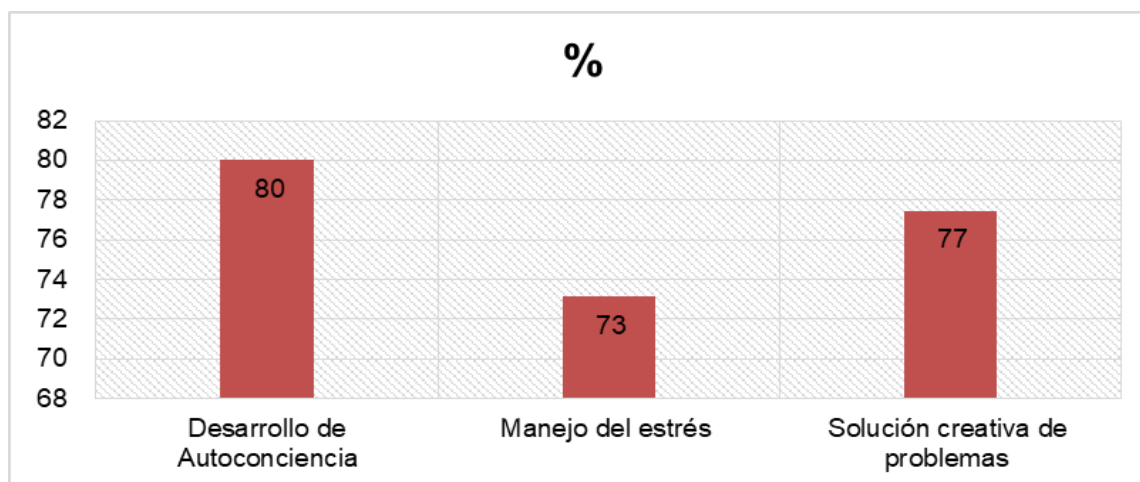
Elaboración propia (2021).

En la figura 15 se muestran los porcentajes obtenidos por los participantes en la ubicación de los cuartiles. Se percibe que el 22% se ubica en el Q2 y el 78% restante en el Q1, en relación a la dimensión interpersonal.

Resultados de las sub-dimensiones de las habilidades directivas

Figura 16

Porcentaje total de desarrollo en las sub-dimensiones de la dimensión personal.

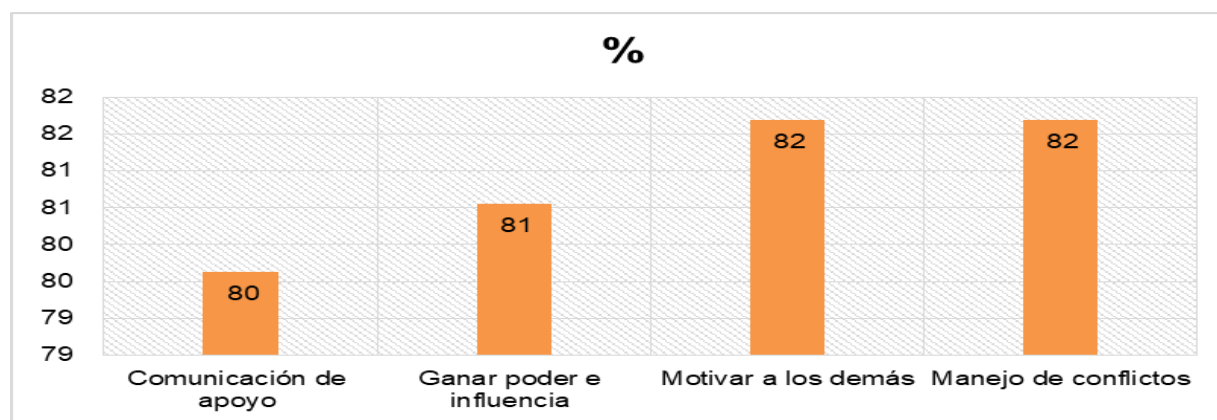


Elaboración propia (2021).

La figura 16 muestra el desarrollo en las sub-dimensiones de toda la muestra, que hacen parte de la dimensión personal, que demostró en términos generales un desarrollo del 80% en la sub-dimensión de desarrollo de autoconciencia, seguido de 73% de desarrollo en el manejo del estrés y un 77% en la solución creativa de problemas.

Figura 17

Porcentaje total de desarrollo en las sub-dimensiones de la dimensión interpersonal.



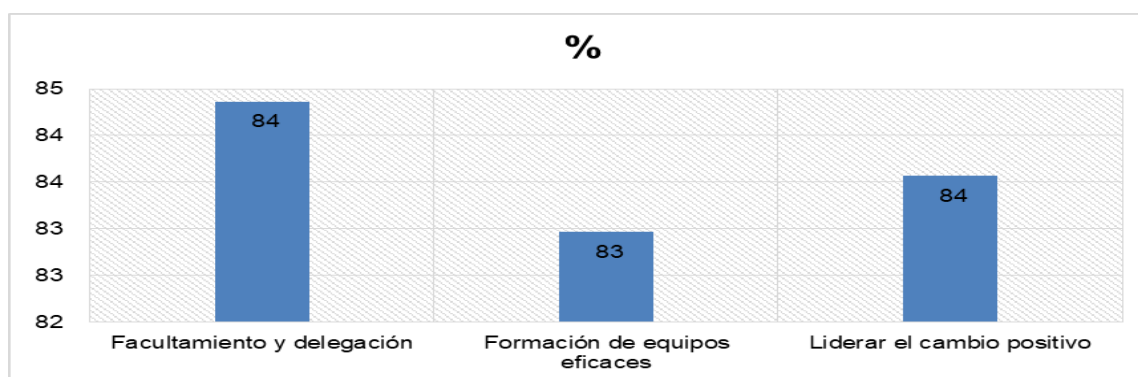
Elaboración propia (2021).

La figura 17 revela el porcentaje total de todos los participantes en las sub-dimensiones de la dimensión interpersonal, que arrojó un 80% de desarrollo en la comunicación de apoyo,

81% en ganar poder e influencia, seguido de un 82% en motivar a los demás y 82% en el manejo de conflictos.

Figura 18

Porcentaje total de desarrollo en las sub-dimensiones de la dimensión grupal.

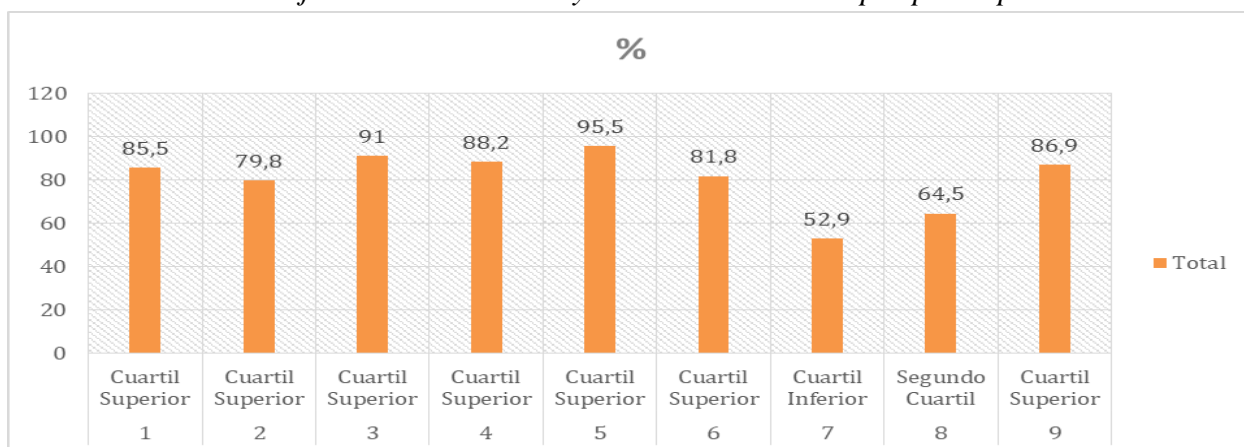


Elaboración propia (2021).

La figura 18 revela el porcentaje total de los participantes obtenidos en el desarrollo de las sub-dimensiones de la dimensión grupal, que asimismo muestra un desarrollo del 84% en la sub-dimensión de facultamiento y delegación, colectivamente de un 83% en la formación de equipos eficaces y por ultimo un 84% en liderar el cambio positivo.

Figura 19

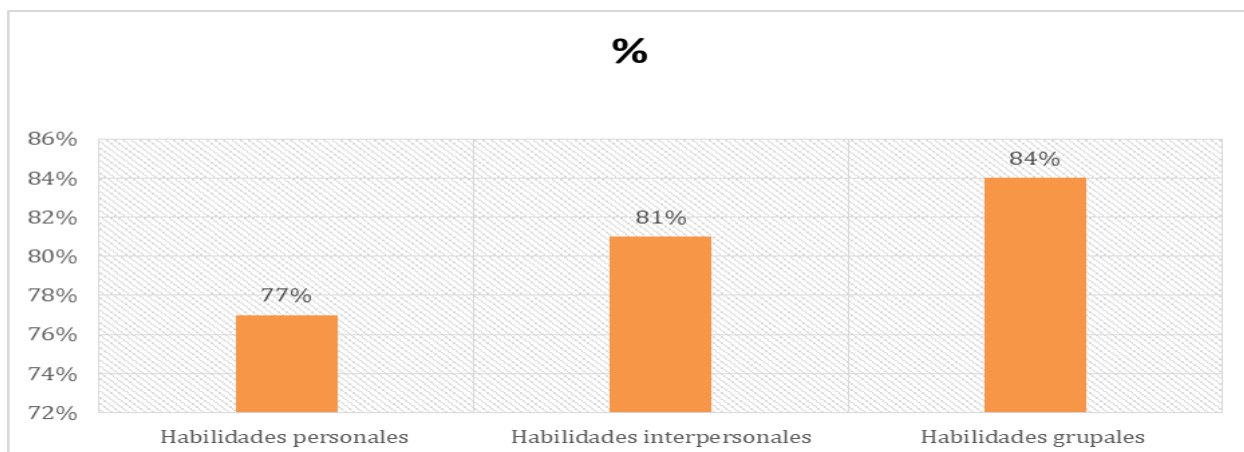
Porcentaje de las habilidades y ubicación de cuartil por participante.



Nota: se demuestra el promedio en porcentaje obtenido por cada participante en las habilidades directivas y ubicación de cuartil en relación a dicho promedio obtenido. Elaboración propia (2021).

Figura 20

Porcentaje total de la implementación de las habilidades directivas



Nota: se describe el porcentaje total en la implementación de las habilidades directivas encontradas en el total de los participantes (9), así como la dimensión más desarrollada. Elaboración propia (2021).

En la figura número 19 se escriben los promedios por dimensiones y se representan las habilidades que son más implementadas por los directivos de instituciones públicas en sus funciones administrativas. Se encontró, que las habilidades que son más implementadas corresponden a las habilidades grupales con un promedio de 84% seguidas de las habilidades interpersonales con un promedio de 81% y finalmente las habilidades personales con un promedio de 77%.

Asimismo, se tuvieron en cuenta una serie de interrogantes que nos permiten mencionar que del 100% de los participantes evaluados el 55% en torno al interrogante ¿Considera que la pandemia ha afectado la relación con la familia? Respondieron que no. Por su parte, el 44% restante respondió que sí. Además en otro momento el 78% en relación a la pregunta ¿Considera que la pandemia ha afectado la relación con el trabajo? respondieron de forma afirmativa. El 11% dijo que no y el otro 11% mencionó que tal vez. Además se encontró que el 67% respecto al interrogante ¿Considera que la pandemia ha afectado la relación entre el sistema familia y el

sistema trabajo? mencionó que si se ha afectado y el 22% mencionó que no. Y el 11% dijo que tal vez. Véase figura 8.

Discusión

Este estudio logró determinar que las dimensiones predominantes de habilidades directivas del personal directivo de instituciones de educación básica de Sincelejo sucre; corresponde principalmente que las habilidades mayormente implementadas son las habilidades grupales con un promedio general de 84 %.

Lo que demuestra que en relación al objetivo general, la dimensión predominante en el personal directivo corresponde a las habilidades grupales. Para alcanzar esta conclusión, se logró identificar que en relación con los objetivos específicos, las puntuaciones obtenidas en la dimensión personal corresponden a un promedio de 77% que aunque no corresponde a puntuaciones bajas, las sitúa como las menos desarrolladas o ejecutadas, así en la dimensión interpersonal se obtuvo un promedio general de 81%, que fueron promediadas en torno a la predominancia de estas dimensiones. Véase la figura 20.

Esto representa poca o nula participación de las habilidades directivas identificadas en la dimensión personal como: desarrollo de autoconciencia, manejo del estrés y solución creativa de problemas. Seguidas de las habilidades interpersonales que aunque no son negativas, podrían mejorarse como: comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivar a los demás y manejo de conflictos. Cosa contraria se identificó en las habilidades grupales encontradas como: facultamiento y delegación, formación de equipos eficaces y trabajo en equipo y liderar el cambio positivo. Como predominantes en la funciones de estos directivos.

Lo cual muestra inconsistencia con la hipótesis (1) planteada previamente, al considerar que los directivos de las instituciones de educación básica de Sincelejo Sucre, cuenta e integra en sus actividades laborales el manejo de habilidades directivas en las dimensiones personales, interpersonales y grupales. Ya que los evaluados muestran menor ejecución de las habilidades

personales e interpersonales. Situando a las habilidades grupales como las más desarrolladas e implementadas. Estas consideraciones se relación con lo mencionado por Puga y Martínez (2008) al considerar que aunque en las organizaciones o instituciones, exista un preparación teórica y nutrida en conocimientos (en su personal) en casos específicos, no refiere que existan herramientas comunicativas o asociativas y grupales para aplicar dichos conocimientos en forma intercomunicada o personal que favorezca al crecimiento individual y organizacional.

Contiguamente los hallazgos podrían evidenciar una inconsistencia mostrada por Villarreal y Martínez (2008, citado en Bermúdez y Bravo 2016) al mencionar que los resultados en relación al crecimiento organizacional dependen o responde a las habilidades y poderío intelectual, más que a las acciones físicas. En todo caso, demuestra que tanto las habilidades personales e interpersonales que permiten la participación de habilidades intelectuales, por las sub-dimensiones que la integran, se ven alteradas o poco desarrolladas por el personal directivo de las instituciones de educación básica de Sincelejo sucre en relación a los resultados encontrados, lo que determina que el crecimiento de las instituciones será afectado, ya que, su principal fortaleza según estos autores estriba en las habilidades intelectuales.

Posteriormente los resultados se relacionan con lo propuesto por Whetten y Cameron (2005) al considerar que las habilidades directivas como interrelacionadas y sobrepuestas, al razonar que cada una de las habilidades se sustenta de la otra, permitiendo lograr desarrollar e implementar habilidades directivas sólidas y bien estructuradas. En todo caso, aunque los resultados encontrados demuestran fallas en las habilidades personales e interpersonales en la capacidad de aplicarlas correctamente. En contraste la habilidad grupal evidenció un promedio favorable; esto podría permitir considerar 2 elementos:

Por un lado, que las metodologías utilizadas por el cuerpo administrativo de las instituciones en torno a la aplicación de métodos como: facultamiento y delegación, formación de equipos eficaces y liderar al cambio positivo, están siendo implementadas a cabalidad. Y por último, que a partir de estos métodos pueden generarse formas y técnicas que permitan el surgimiento o mejoría de las habilidades en las dimensiones personales e interpersonales al ser interrelacionadas y nutrirse de otras.

En tal caso, las habilidades directivas según lo emitido Paredes, Ibarra, Moreno (2021) como la negociación y el liderazgo (que son vinculantes de las habilidades personales y grupales) pueden constituirse como un elemento positivo y negativo, ya que como pueden observarse en las figuras 17 y 18, muestran resultados positivos y desfavorables, que afecta el contexto o clima laboral, con repercusiones en el rendimiento de todas las partes implicadas. Por eso es importante (Whetten y Cameron, 2005) interrelacionarse y trabajar en las áreas de las dimensiones afectadas del personal directivo.

Lo que nos conduce a la hipótesis 2 (H2), al encontrar que el liderazgo y resolución de conflictos o manejo de conflictos; en el personal obtuvo puntuaciones alentadoras, ya que cuando se habla de liderazgo (liderar al cambio positivo) los participantes obtuvieron un promedio general de 84 (figura 18) lo que posiciona a los mismo en un lugar privilegiado. Así como en la sub-dimensión resolución de conflictos o manejos de conflictos, mostraron un promedio general de 82 (figura 17), lo que demuestra que estas han venido ejecutándose adecuadamente, en procura de solventar las necesidades que ha experimentado y experimenta el recurso humano y todos los participantes (estudiantes, entre otros); lo que a su vez, permite aceptar la hipótesis.

Esto es importante partiendo de que (Pereda, López & González, 2016, p. 437) para los empleados, la percepción de la persona que dirige, debe tener autocontrol y control sobre

diferentes circunstancias, ya que esto, según los empleados ofrece mayor rendimiento y eficiencia en el cargo.

Dicho esto, para que estos elementos de (Pereda, López, & Gonzáles, 2016, p.437) control puedan ser ejecutados, es necesario que el personal directivo (Whetten y Cameron, 2005) muestre un desarrollo del autoconocimiento, lo que implicaría un reconocimiento propio de la personalidad tanto de sus fortalezas y debilidades. Lo cual demuestra hallazgos significativos en el cuerpo administrativo de las instituciones de educación básica de Sincelejo sucre, al ser la sub dimensión de desarrollo de la autoconciencia o autoconocimiento una de las dimensiones con puntuaciones y promedios más favorables con un promedio general de 80% (figura 16).

La hipótesis nula número 1 (H N1) considera que el personal directivo de las instituciones de educación básica de Sincelejo sucre, no cuenta con habilidades directivas en las dimensiones personales, interpersonales y grupales en sus actividades laborales. Dicho esto, no se logra confirmar dicha hipótesis, ya que se puede observar en los resultados que aunque existan alteraciones en algunas de las habilidades directivas o en sus dimensiones, en otras encontramos resultados positivos.

Por ejemplo, según los hallazgos de Ramírez (2018) la comunicación es importante en el dominio de las habilidades directivas con el resto del personal, porque permite formar relaciones interpersonales que consienten un ambiente saludable dentro de la organización. En los resultados encontramos que la comunicación de apoyo al pertenecer a las habilidades interpersonales, muestra resultados positivos.

Esto puede significar que el personal administrativo de las instituciones al aplicar esta habilidad, aumenta la probabilidad de experimentar relaciones interpersonales sanas, fortaleciendo el clima, satisfacción y rendimiento laboral de sus subordinados. Si bien en el

porcentaje total obtenido en los resultados en las habilidades personales, no corresponde a resultados positivos, la sub-dimensión “motivar a los demás”, que hace parte de las habilidades interpersonales muestra puntuaciones alentadoras. Esto podría relacionarse en lo propuesto por Whetten y Camerón (2005) al exponer que el directivo que integre acciones que permitan el surgimiento de la motivación, es un directivo eficaz, además que las respuestas a estos métodos, se observan en el esfuerzo del personal, por conseguir las metas organizacionales.

También que (Rojas, 2020) a mayor índice de motivación intrínseca mayor será el rendimiento del personal y más si estas conductas son acompañadas de incentivos, que posteriormente (Sum, Mazariegos, 2015) generan satisfacción por los comportamientos realizados. Posteriormente en procura de dar respuestas a los diferentes objetivos planteados, partimos de los hallazgos encontrados por Puga y Martínez (2008) en relación a las competencias directivas en escenarios globales que los directivos necesitan desarrollar como el conocimiento, liderazgo, destrezas para comunicar, valores éticos y poder generar espacios para el trabajo en equipo. Esto guarda relación con los resultados encontrados en la presente investigación, al considerar que los directivos de las instituciones de educación básica, integran diferentes elementos de estas habilidades en sus tres dimensiones.

Así como también lo expuesto por García y Sánchez (2009) acerca del rendimiento de los empleados y del personal directivo, que depende de la forma en cómo estos últimos dirigen. Asimismo y partiendo de los resultados propuesto por Peña (2015) en torno a la motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales; el autor considera que elementos como la eficacia, eficiencia y rendimiento del personal es fundamental para lograr las metas corporativas. En relación cuando se han logrado identificar necesidades o hechos novedosos, resulta pertinente implementar recursos y métodos únicos para situarse en una mejor

posición frente a las diferentes necesidades. Lo que se vincula con la hipótesis nula número 2 y que es aceptada. Al considerar que este personal en torno al interrogante ¿Considera que la pandemia ha afectado la relación con el trabajo? el 78% respondió de forma afirmativa. El 11% dijo que no y el otro 11% mencionó que tal vez. Véase Figura 8.

Lo que puede suscitar cambios como los generados por la pandemia del covid-19, como una afectación en la relación con las actividades laborales y en la aplicación de nuevas formas de proceder ante la necesidad, como el trabajo desde la alternancia que además muestra que el 67% manifestó encontrarse trabajando bajo esta modalidad y el otro 33% de forma presencial (Véase figura 6) que bajo este hecho permite considerar que las habilidades directivas pueden estar siendo afectadas bajo esta modalidad de trabajo.

En ese sentido se destacan varios elementos, por un lado que en relación a la percepción de los participantes en torno a cómo la pandemia ha afectado la relación con la familia, la relación con el trabajo y el sistema familia-trabajo, se destacan hallazgos significativos e interesantes. Primeramente que de los 9 participantes uno respondió de forma negativa ante los 3 interrogantes planteados; lo que podría determinar un mayor dominio de las habilidades directivas, debido a su percepción positiva ante las condiciones generadas por la pandemia de covid-19. Lo que sorprende al ubicarse en el Q4 y tener un porcentaje de 52,9% en relación al desarrollo o ejecución de las habilidades directivas. Además que este participante corresponde al rango de edad de 31-35 años, de sexo masculino y con experiencia de 2 años en este tipo de cargos.

Estos hechos asombran al considerar que la experiencia debería constituirse como un elemento que favorece la práctica de las habilidades directivas, así como el de los hombres al tener mayor porcentaje de desarrollo de estas habilidades que las mujeres; al ser los más

solicitados para estos cargos. Contiguamente otro participante del sexo femenino y en el rango de edad de 36-40 años de edad, se ubica en el Q2 con un porcentaje de 64,5% de desarrollo en las habilidades directivas; pero que en relación a los 3 interrogantes respondió de forma positiva, lo que se esperaría, ya que considera que elementos como la pandemia han podido afectar su relación con el sistema familia-trabajo y por ende en sus habilidades directivas. Y en relación al resto de participantes que se ubican en el Q1 y con porcentajes elevados en el desarrollo de las habilidades directivas.

Se esperaría que estos, en torno a los interrogantes, obtuvieron mejores resultados que los otros dos participantes. Lo que sugiere una mirada más detallada. Esto se asienta en que aunque estén ubicados en estos cuartiles, la sub-dimensión manejo del estrés, si bien, no muestra resultados negativos, es la que recibió menor puntuación en comparación con el resto de sub-dimensiones. Lo que podría suscitar que son múltiples los factores o elementos que pueden afectar el rendimiento de las habilidades directivas en esta área como el control de circunstancias novedosas que generan estrés. Véase figura 16.

En otro momento los resultados expresados por Camarero (2015) concluyen que en la actualidad el personal que ocupa cargos directivos corresponde a personas que tienen edades que van de 46 a 54 años de edad, con experiencia previa en el cargo o en docencia, además que la mayoría corresponde al sexo masculino, asimismo que la permanencia en el cargo corresponde a hechos culturales y que se centra especialmente en la experiencia. Guarda conexión con los resultados encontrados, ya que el 55% de los participantes tienen edades que van de los 41 a 60 años. Así como el 67% corresponde al sexo masculino y el 33% al sexo femenino (Figura 4); además, que el 89% de los participantes ha tenido experiencias previamente. En comparación con el 11% que no (Figura 5).

Seguidamente se encontró que de los 9 participantes 2 de ellos hacen parte del rango de edad de 24-30 años de edad, uno pertenece al sexo masculino con experiencia de 1 año en el cargo y otro al sexo femenino con experiencia de 2 años en el cargo. Por su lado el hombre respondió que sí percibe fallas en la relación del sistema familia-trabajo y la mujer respondió que tal vez. Lo interesante radica en que ambos al ser considerados como personas jóvenes, deberían mostrar menor desarrollo en las habilidades directivas y que su probabilidad de estar en estos puestos es baja. Por el contrario, ambos lograron situarse en el Q1, que demuestran dominio y desarrollo de las habilidades directivas eficazmente, en comparación con otras participantes con rangos de edad 31a35 y 36a40, posicionados en el Q1 y Q2.

Por otro lado, en un estudio emitido por Bermúdez y Bravo (2016) que se planteó determinar el grado de relación entre habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente. Logró establecer que las capacidades implementadas corresponden a las habilidades interpersonales. Asimismo que en cuanto al rendimiento del personal es negativo y esto se presenta por una formación profesional sujeta a métodos de aprendizajes y enseñanzas tradicionales que no atiende las exigencias y necesidades actuales. Lo que puede corroborarse en el promedio de las habilidades personales como en las sub-dimensiones, manejo del estrés al ser la que obtuvo las puntuaciones más bajas de todas las sub-dimensiones y solución creativa de problemas (figura 16) en relación a las necesidades actuales como el efecto pandémico.

Seguidamente los resultados encontrados en las habilidades interpersonales en el personal directivo, demuestra la importancia que este personal tiene sobre la comunicación y la implementación de estrategias que propenden al sostenimiento de las relaciones con los miembros de la organización. Lo que puede relacionar con lo mencionado por Barrientos, Silva, y Antúnez (2016) al describir que los administrativos, al integrar características interpersonales e

individuales en la forma de relacionarse, fortifican el desarrollo de las acciones administrativas desde un enfoque humanizado. Si bien la comunicación de apoyo, no es la sub-dimensión más desarrollada en comparación con las otras, la dimensión interpersonal demuestra resultados positivos.

Seguidamente, se considera que los resultados encontrados a partir del promedio menor de las habilidades personales, en contraste con las otras dos dimensiones, corresponde a una desvalorización o mala aplicación de las mismas. Se cree que esto se presenta, debido a la importancia en la formación sustentada en elementos únicamente administrativos y omite una preparación integral que considere la aplicación de la labor bajo un enfoque humanista y el poder enfrentarse a situaciones problemáticas, que aunque considera la formación teórica práctica, esta puede estar sustentada especialmente en los modelos de la administración.

Esta hipótesis puede sustentarse en lo mencionado por Ahmed, Loh y Zairi (1999, citado en Puga y Martínez, 2008) al mencionar que el conocimiento como las formas de aprendizaje no son únicas para el crecimiento organizacional, sino se dispone de herramientas tanto personales e interpersonales. En todo caso, no se omite la importancia del conocimiento y la preparación profesional y académica para el buen rendimiento administrativo (Bermúdez y Bravo, 2016) pero, es necesario contener altos grados de valores éticos, humanistas y morales cuando se aplican estas acciones. (Serrano, 2017) esas acciones, también son eficientes y necesarias porque ayudan a mejorar las conductas directivas y si estas se ausentan, las capacidades y virtudes administrativas pierden su fortaleza. Sin olvidar la capacidad de adaptación ante nuevos retos sociales o administrativos que pueden afectar en las acciones gerenciales.

Además, se considera que estas alteraciones en las sub-dimensiones como: manejo del estrés y en las habilidades directivas como la dimensión personal, corresponde a la presencia de

la pandemia por covid-19, lo cual puede constatarse en la información suministrada por los participantes al exponer que su relación con el trabajo y la familia se ha visto afectada. Esto puede sustentarse en lo considerando por Pereda (2016) respecto al incremento de horas laborales, que ha generado estrés en las personas del mundo laboral e implementación de nuevas formas de trabajo como el teletrabajo (OMS, 2004) donde el estrés laboral afecta el bienestar psicológico de los trabajadores y delimita las acciones administrativas en rendimientos deficientes.

Pero el estrés no puede moldear las responsabilidades laborales (Codutti, Gattás, Sarmiento y Schmind, 2013); es por ello, que un directivo eficaz debe poder administrar el estrés y el tiempo para sus actividades laborales (Whetten y Camerón, 2005). Lo que entre otras cosas, significa un reto para los rectores o administrativos de las instituciones de educación básica de Sincelejo sucre, al poseer el manejo del estrés en el personal directivo, puntuaciones perjudiciales.

Dicho esto, se propone para futuras investigaciones sobre las habilidades directivas considerar diferentes elementos como el discurso de los participantes en cuanto a su formación profesional, si muestran descontento o no sobre los contenidos enseñados, además de considerar elementos cualitativos como la personalidad (introversión, extraversión) que permitan determinar la predisposición de los participantes a destrezas individuales, interpersonales o grupales. Asimismo centrar métodos que permitan evaluar las fortalezas administrativas de los participantes y por último considerar diferentes técnicas o instrumentos que evalúen dichas habilidades directivas. Estudiar a fondo la consonancia del sexo femenino como menor en relación a la posibilidad de ocupar estos cargos y poseer menores habilidades directivas, la importancia y relevancia de la edad.

Indagar sobre la relevancia de la experiencia en los cargos y poder determinar con antelación si al ser mayor se cuenta con habilidades directivas más desarrolladas que en las personas más jóvenes.

Correspondientemente la presente investigación estuvo sujeta a diferentes limitantes y debilidades como la disponibilidad de sujetos que hacían parte de la población, ya que primeramente se contaba con un número alto de participantes de los cuales por razones de tiempo y disponibilidad solo se obtuvo la participación de 9, que corresponde a la muestra final. Asimismo, al no disponer de los sujetos en los tiempos previstos, esto alteró y dificultó que los resultados y el análisis correspondiente pudieran desarrollarse como se tenía acordado; los cuales debieron ser realizados en tiempos más cortos. Lo que dificultó obtener resultados que puedan ser estandarizados a otras poblaciones y ser considerados relevantes en cuanto a las habilidades directivas.

Por eso, es necesario que para futuras investigaciones se consideren muestras más grandes y la ejecución del estudio tenga una planeación previamente, para reducir los incordios que puedan presentarse en el desarrollo de la investigación.

Conclusiones

1. Las habilidades directivas han sido consideradas como acciones que están compuestas por diferentes destrezas (sub-dimensiones), como gestiones que pueden ser controladas, ejecutadas y además, que guardan relación con otras que tienden a ser añadidas, aun mostrando discrepancia con la forma de administrar de otros (personal administrativo) en las mismas condiciones. Para el personal administrativo de las instituciones de educación básica de Sincelejo sucre, es una condición real, por las formas de operar que se encuentran en las habilidades implementadas encontradas en los resultados. Véase la figura 20.

2. Las habilidades directivas tienden a mostrar características en diferentes dimensiones, entre ellas, la personal, interpersonal y grupal. En los directivos de las instituciones de educación básica, las habilidades grupales son las más implementadas, dejando con menor participación a las otras dos. Véase la figura 20.

3. El contexto del personal administrativo de las instituciones de educación básica de Sincelejo sucre, denota carencia en las habilidades directivas en la dimensión personal, al ser las menos implementadas, que son necesarias para la fortalecer las conductas administrativas y que parten de la relación entre los conocimientos teóricos y al mismo tiempo de las destrezas prácticas que en este caso se encuentran debilitadas.

4. Aunque la inconsistencia en la aplicabilidad de las habilidades directivas no corresponda a las mismas en sus tres dimensiones, el personal puede fortalecer y mejorar en la aplicación de estas, al considerar que las habilidades directivas son compendios de habilidades con características intrínsecas y formadas a partir del orden y la experiencia en cargos directivos.

5. El personal administrativo experimenta grandes retos como la mejoría del manejo del estrés al representar puntuaciones deficientes en esta sub-dimensión directiva de las habilidades directivas.

6. Las habilidades grupales al ser las más desarrolladas en este personal, consienten que el facultamiento y delegación, así como formación de equipos eficaces y liderar al cambio positivo, sitúan a los directivos como un personal eficaz y permite la construcción de un ambiente saludable, otorgando un óptimo clima organizacional.

7. En cuanto a rango de edad se estableció que las personas menores de 40 años, si bien pueden tener experiencia, no muestran altas tasas de probabilidad para aspirar a estos cargos; seguido de las personas en edades de 24 a 30 años, que son en gran medida los que hacen parte de la muestra de la presente investigación. Además, que la edad, sexo o experiencia, no son un determinante general en el desarrollo de las habilidades directivas, ya que los resultados muestran inconsistencias en estos datos.

8. La pandemia por covid-19, ha suscitado diferentes cambios, incluso en las formas de administrar, lo que ha generado formas de trabajo alternas en este personal, como la alternancia o teletrabajo.

9. El covid-19 ha generado percepciones y alteraciones cognitivas negativas en el surgimiento de enfermedades psicológicas como el estrés o manejo de hechos estresantes y el surgimiento de problemas en la relación trabajo-familia.

10. La percepción de hechos estresantes, como fallas en el sistema familia-trabajo por la presencia de la pandemia de covid-19, no es un determinante general en la presencia de fallas en las habilidades directivas.

11. La dimensión interpersonal al ser la segunda habilidad más desarrollada, revela la importancia que este personal está aplicando en la ejecución de sus actividades laborales y/o directivas bajo un enfoque humanista que respeta e integra elementos como las relaciones interpersonales y que fortalece el crecimiento de la organización.

12. Se encontró que en relación a la habilidad personal el 44% de los participantes se ubicó en el segundo cuartil y el 56% en el cuartil superior, donde más del 50% mostró dominio de las habilidades directivas en esta dimensión y menos del 45% evidenció deficiencia en esta dimensión.

13. En torno a la habilidad directiva interpersonal alrededor del 78% de los participantes se ubicó en el cuartil superior y alrededor del 22% en el segundo cuartil, lo que significa un dominio eficiente de esta dimensión.

14. Para la habilidad grupal el 78% se ubicó en el cuartil superior en comparación con el 22% ubicado en el segundo cuartil, donde el mayor porcentaje de los participantes reflejan dominio y desarrollo de esta dimensión.

Recomendaciones

Particularmente los resultados nos permiten dar respuesta a las metas establecidas al encontrar que las habilidades personales corresponden a un promedio de (77%), las interpersonales (81) y grupales a un (84%). Estas habilidades deben integrar diferentes subdimensiones que según lo propuesto por Whetten y Cameron (2005) constituyen a las habilidades directivas.

Por ello es necesario integrar estas habilidades en las acciones de los directivos y diseñar espacios para la formación continua a partir de las mismas como: (Gutiérrez y Jaramillo, 2018) motivar a los empleados, liderazgo, manejo y control del estrés, ganar poder e influencia, comunicación de apoyo, capacidad de negociación, solución analítica y creativa de problemas, formulación de equipos eficaces; que además giran en torno a subelementos como: información, transmisión, preparación, confianza, comprensión, estilo, persuasión, valores e intereses.

Asimismo es necesario interrelacionar y trabajar en las áreas de las dimensiones afectadas del personal directivo (Whetten y Cameron, 2005). Además es importante generar espacios diseñados para la mejora y desarrollo del liderazgo y resolución de conflictos o manejo de conflictos. Así como fortalecer los procesos de reconocimiento de la personalidad centrándose en las diferentes fortalezas y debilidades en relación a sus habilidades directivas.

Es necesario integrar alternativas, como la propuesta Villalobos y Pertuz (2019) que partan de proyectos que consideren la creatividad e innovación, que eliminen los conflictos presentes, y que además, en la construcción de esos métodos o alternativas se le permita a los subordinados, aportar ideas novedosas que permitan la consolidación de las relaciones interpersonales dentro del núcleo de las instituciones.

Es pertinente generar cambios en directivos que al tener habilidades grupales bien desarrolladas y ejecutadas adecuadamente, muestran mayor probabilidad de aquellos que no, de solventar conflictos de naturaleza grupal reduciendo la aparición de los mismos y sus múltiples consecuencias (Villalobos, y Pertuz, 2019). Además que tienen y deben disponer de nuevas formas de trabajo y administración de recursos (Amaya, 2020) en cuanto a la innovación, adaptabilidad, inteligencia emocional, ser empáticos y generar confianza a terceros en la delegación de responsabilidades, para alcanzar resultados positivos en su administración organizacional.

Referencias

- Duarte, R. (2013). Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización. Ensayo. Universidad militar nueva granada, Bogotá Colombia.
- Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas segunda edición. *McGrawHill*.
- Bermúdez, E; & Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. *Omnia*, vol. 22, núm. 3, septiembre-diciembre, 2016, pp. 60-70.
- Villarreal, J & Martínez. (2008). Competencias Directivas En Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*. Vol 24, Issue 109, Pag (87-103).
- Whetten, D.A. and Cameron, K.S. (2005) Developing Management Skills. 6th Edition, Pearson Education Inc., Upper Saddle River.
- Moya, J. P., & Moya, J. P. (1996). Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo. Ediciones Díaz de Santos.
- Ramírez-Rojas, Jorge Ismael. (2018). Las habilidades directivas: Una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. Recuperado en 01 de febrero de 2020, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&tlng=.
- Amaya, C; (2020). Desafíos empresariales y habilidades gerenciales en época de pandemia. *universidad militar nueva granada*. pp. 12-13.
- Murillo, F; & Duk, C. (2020). El covid-19 y las brechas educativas. *Rev. Latinoam. educ. inclusiva*. Vol.14 no.1 Santiago jun. 2020.
- Ministerio de salud. (2020). Coronavirus (covid-19). *Minsalud*.

123 emprende (2020). Habilidades directivas en tiempos de Covid-19. Obtenido de:

<https://www.123emprende.com/actualidad/nuevas-habilidades-directivas-en-tiempos-de-covid-19/>

Puga, J; & Martínez, L; (2008). Competencias directivas en escenarios globales.

estud.gerenc. vol.24 no.109 Cali Oct./Dec. 2008. Obtenido de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000400004&lang=es

Pereda, F. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. Tesis Doctoral. Universidad de Córdoba.

López (2020). Proceso administrativo. *Economipedia*.

Chiavenato (2001). Administración proceso administrativo tercera edición. *McGraw-Hill*. p. 145, 205, 345.

Toro (2016). Análisis de la fase dinámica dentro de los procesos administrativos en el contexto del desarrollo empresarial. *Universidad técnica de Machala*. p. 13, 14.

Cano (2017). La administración y el proceso administrativo. *Universidad de Bogotá Jorge Tadeo lozano*.

Aburto, H; & Bonales, J; (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia, vol. 19, núm. 51, enero-abril, 2011, pp. 41-49*.

Paredes, D; Ibarra, L; Moreno, Z; (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investig. adm. vol.50 no.127 Ciudad de México ene./jun. 2021 Epub 02-Mar-2021*.

- Cetina, T; Ortega, I; Aguilar, C; (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas vol.9 no.1 Valparaíso 2010*.
- Barrientos, C; Silva, P; Antúnez, S; (2016). Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas. *Educación vol.25 no.49 Lima set. 2016*.
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista, M; (2014). Metodología de la investigación sexta edición. *McGrawHill. ISBN: 978-1-4562-2396-0. p. 189-390*.
- Pacheco, M; (2010). Evaluación de habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales en la empresa atento seccional Bucaramanga. *Universidad de la sabana*.
- Ayerbe, A; Mejía, D; Barrios, I; Madrigal, J; (2020). El liderazgo y las acciones del líder en la resolución de conflictos organizacionales. *AGLALA ISSN 2215-7360 2020; 11 (2): 233-248*. Obtenido de: <file:///C:/Users/hp%20245%20g5/Downloads/1740-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4853-1-10-20210218.pdf>
- Goleman, D; (1998). Working with emotional intelligence. *Editorial Kairós. S.A. Numancia 117—121. 08029 Barcelona España*. Obtenido de: <https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>
- Codutti, P; Gattás, Y; Sarmiento, S; & Schmind, R; (2013). Enfermedades laborales: cómo afectan el entorno organizacional. *Universidad Nacional de Cuyo*. Obtenido de: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5215/codutitesisenfermedadeslaborales.pdf
- Martí, Noguera, J; (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia, vol. 25, núm. 90, 2020*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29063559021/29063559021.pdf>

OIT; (2020). El teletrabajo durante la pandemia de covid-19 y después de ella. *Guía práctica*.

ISBN: 978-92-2-033091-3.

Camarero, M; (2015). Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño de la figura

directiva en centros de educación primaria de Tarragona. *Universitat Rovira I Virgili*.

Obtenido de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf?sequence=1>

Abadía, L; (2020). El reto que el sector educativo en Colombia debe superar tras la pandemia.

Pontificia Universidad Javeriana. Edición N°: Año 59 N° 1355. Obtenido de:

<https://www.javeriana.edu.co/hoy-en-la-javeriana/el-reto-que-el-sector-educativo-en-colombia-debe-superar-tras-la-pandemia/>

García, I; y Sánchez, E; (2009). Relación entre estilos de liderazgo y bases de poder en las

enfermeras. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* 17 (3). [https://doi.org/10.1590/S0104-](https://doi.org/10.1590/S0104-11692009000300003)

[11692009000300003](https://doi.org/10.1590/S0104-11692009000300003)

Sum, Mazariegos, M; (2015). Motivación y desempeño laboral. *Universidad Rafael Landívar*.

Obtenido de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Rojas, C; (2020). La motivación intrínseca y su influencia en el desempeño laboral de los

trabajadores del sector de hidrocarburos, empresa Graña y Montero, Arequipa 2019.

Universidad continental.

Peña, C; (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones

empresariales. *Universidad pontificia de Madrid*. Obtenido de:

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf>

Villalobos, M; y Pertuz, F; (2019). Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas

del sector gastronómico de Santa Marta Colombia. *Ciencias sociais, Humanas e*

Engenharias. Vol. 5 (1). 31-57. ISSN 2184-061X. Obtenido de:

<file:///C:/Users/hp%20245%20g5/Downloads/Dialnet->

[ManejoDeConflictosEnElEmprendimientoDeLasEmpresasD-7052370.pdf](#)

Donawa Torres, Z. A., López Redondo, M. I. y Vega Alfaro, G. E. (2017). Enfoques del facultamiento en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Santa Marta en Colombia. *Revista EAN*, 83, pp 167-178. <https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1820>

Gómez, V; (2020). Delegación de competencias y compliance penal: un estudio sobre la transferencia y transformación de los deberes (de vigilancia) en derecho penal económico. *Derecho no.85 Lima jul-dic 2020*.
<http://dx.doi.org/10.18800/derechopucp.202001.004>

Gutiérrez, D; y Jaramillo, M; (2018). Análisis prospectivo de habilidades gerenciales en los sectores productivos en la provincia de Tungurahua. *Universidad técnica de Ambato*.
Obtenido de:

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28867/1/516%20O.E..pdf>

Giraldo, P; Monroy, F; y Santamaria, L; (2019). Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral. *Universidad Católica de Colombia*. Obtenido de:

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24011/1/TRABAJO%20EN%20EQUIPO%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CALIDAD%20LABORAL.pdf>

Herrera, A; y Ruiz, E; (2017). Importancia del liderazgo dentro de las organizaciones.

Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de:

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7060/4/2017_importancia_liderazgo_organizaciones.pdf

Organización Panamericana de la Salud. (2020). Consideraciones psicosociales y de salud mental durante el brote del covid-19. *OPS*. Obtenido de:

<https://www.paho.org/sites/default/files/2020-03/smmaps-coronavirus-es-final-17-mar-20.pdf>

Martin, V., y Reyes, E. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 25, núm. 90, pp. 710-722.

Obtenido de: <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559019/html/>

El estrés laboral como síntoma de una empresa. (2007). *Perspectivas*, (20), 55-66. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331005>

Anexos

Consentimiento informado.

Instrumento: Evaluación personal de habilidades directivas de Whetten y Cameron.

El presente formulario consta de dos partes: la primera, solicita de usted información sociodemográfica y la segunda parte, información referente a diferentes conductas sobre la cual usted deberá escoger la que mas se ajuste a su persona en el ámbito laboral.

La presente investigación es conducida por: el estudiante de psicología de ultimo semestre ^{*} José Andrés Machado Caballero de la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre, CORPOSUCRE, buscando desarrollar este proyecto. El objetivo de este estudio es caracterizar las dimensiones predominantes de habilidades directivas del personal directivo de instituciones de educación básica.. A Ud. se le aplicará, el Instrumento de evaluación personal de habilidades directivas de Whetten y Cameron. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito diferente al que se pretende conseguir con esta investigación dando cumplimiento a las disposiciones de la Ley 1.581 de 2012 y demás normas que dictan para la Protección de Datos Personales. Marque (SI) si acepta o (NO) en caso contrario.

SI

NO

Ac
Ve

Baremo para corrección de habilidades directivas de Whetten y Cameron (2005).

Participante 1.

CANDIDATO:1								
AREA DE HABILIDAD		REACTIVOS	PUNTUACION MAXIMA	PUNTUACION DEL CANDIDATO	PUNTUACION MAXIMA POR DIMENSIÓN	PUNTUACION DEL CANDIDATO POR DIMENSIÓN	PUNTAJÓN	CUARTILES
HABILIDADES PERSONALES	DESARROLLO DE AUTOCONCIENCIA	1 y 5	30	28	138	104	336 O MÁS	CUARTIL SUPERIOR
	MANEJO DEL ESTRÉS	6 y 11	36	17			314 A 335	SEGUNDO CUARTIL
	SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS	12 y 23	72	59			295 A 313	TERCER CUARTIL
HABILIDADES INTERPERSONALES	COMUNICACIÓN DE APOYO	24-32	54	47	210	191	294 O MENOS	CUARTIL INFERIOR
	GANAR PODERE E INFLUENCIA	33-40	48	45				
	MOTIVAR A LOS DEMAS	41-49	54	47				
	MANEJO DE CONFLICTOS	50-58	54	52				
HABILIDADES GRUPALES	FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN	59-67	54	49	162	141		
	FORMACIÓN DE EQUIPOS EFICACES Y TRABAJO EN EQUIPO	68-77	60	55				
	LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO	78-85	48	37				
TOTAL PUNTOS			510	436	510	436		

Instrumento: evaluación personal de habilidades directivas de Whetten y Cameron.

INSTRUMENTO: evaluación personal de habilidades directivas de Whetten y Cameron: A continuación se evaluarán un conjunto de habilidades vinculadas al desarrollo de una gerencia exitosa. Para ello se describen una serie de conductas sobre las que usted considerará la frecuencia en la emisión de las mismas por parte de su persona. Este instrumento permitirá obtener un perfil general del nivel de competencia de habilidades que usted posee, responda a las siguientes afirmaciones usando la escala de evaluación señalada. Por favor evalúe la conducta de acuerdo a su frecuencia, no como a usted le gustaría que fuera. Si usted no ha participado en alguna de las actividades descritas, responda de acuerdo a cómo piensa usted que se comportaría basándose en su experiencia en actividades similares. Escala de Frecuencia: (1) Nunca; (2) Rara vez; (3) A veces; (4) Con frecuencia; (5) Generalmente; (6) Siempre.

Items:

1. Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal

2. Para mejorar, estoy dispuesto a ser auto-revelador con los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).
3. Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.
4. Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.
5. Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollados que guían mi conducta.
6. Utilizo métodos eficaces de administración del tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.
7. Reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no prevalezcan sobre las más importantes.
8. Llevo un programa regular de ejercicios para mantenerme en forma.
9. Mantengo una relación abierta y confiada con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.
10. Conozco y practico técnicas de relajación temporal tales como la respiración profunda y la relajación muscular.
11. Mantengo un equilibrio en mi vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo.
12. Planteó clara e implícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.
13. Genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.
14. Planteó los distintos pasos en el proceso de resolución del problema, es decir, definir el problema antes de proponer soluciones alternativas, y género alternativas antes de seleccionar una única solución.
15. Defino el problema de maneras múltiples. No me limito solamente a una definición del problema.

16. Descongeló mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.
17. Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).
18. Evito escoger una solución hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles.
19. Tengo técnicas específicas que utilizó para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.
20. Me aseguro de que existen puntos de vistas divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.
21. Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.
22. Brindo reconocimiento no sólo a aquellos a los que se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestadores).
23. Promuevo la posibilidad de romper las reglas para obtener soluciones creativas.
24. Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.
25. Soy claro acerca de cuándo debo entrenar a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.
26. Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.
27. Cuando trato de corregir la conducta de alguien, nuestra relación se fortalece.
28. Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.
29. Me hago responsable de mis pensamientos y puntos de vistas, por ejemplo, “he decidido” en vez de “han decidido”.

30. Identifico algún aspecto en común cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.
31. No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.
32. Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.
33. Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.
34. Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.
35. Apoyo los eventos y actividades ceremoniales de la organización.
36. Formo una red amplia de relaciones con personas de todas las organizaciones, en todos los niveles.
37. En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.
38. Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información importante.
39. Me rehúso a negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.
40. Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.
41. Determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.
42. Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.
43. Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.
44. Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea.
45. Ayudo a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.
46. Solamente como último recurso trato de reasignar o liberar a un individuo con desempeño pobre.

47. Disciplino cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.
48. Me aseguro que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.
49. Doy cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimientos a los logros significativos.
50. Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto-beneficio a la otra persona.
51. Insto a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado a expresar sus perspectivas y a hacer preguntas.
52. Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.
53. Muestro preocupación e interés genuino, aunque no esté de acuerdo.
54. Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.
55. Pido a la otra persona que sugiera conductas más aceptables.
56. No tomo partido sino que permanezco neutral.
57. Ayudo a las partes a generar alternativas múltiples.
58. Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.
59. Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.
60. Ofrezco retroalimentación y apoyo necesario de forma sistemática.
61. Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus metas.
62. Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.
63. Especifico claramente los resultados que deseo.
64. Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo: esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etc.)

65. Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.
66. Evito delegar hacia arriba al pedirle a la gente que, cuando se encuentra con un problema recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuestas.
67. Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.
68. Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.
69. Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.
70. Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.
71. Articulo una visión clara y que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.
72. Conozco diversas maneras de facilitar el logro de las tareas en el equipo.
73. Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.
74. Conozco las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos.
75. Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.
76. Diagnóstico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.
77. Aliento estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas.
78. Generalmente enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el trabajo que realizo.
79. Llevo un registro de las cosas que van bien y no sólo de las que van mal.
80. Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.

81. Trabajo para cerrar los huecos de abundancia: la diferencia entre un desempeño promedio y un desempeño grandioso.
82. Expreso mi gratitud frecuente incluso para los actos pequeños.
83. Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.
84. Sé cómo liberar la energía positiva de las demás personas.
85. Expreso compasión hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.