

HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA GERENCIA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA COVID 19 (*)

MANAGEMENT SKILLS IN THE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF THE COVID 19 PANDEMIC

Mariely del Valle Rosales Viloría
rosalesmariely74@gmail.com
Código ORCID 0000-0001-6921-6211

Beatriz Elena Coronado Barreto
becoronado3@hotmail.com
Código ORCID 0000-0001-9177-9109

Universidad de Los Andes
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"

Recepción: 21/06/2021
Aceptación: 23/07/2021

Resumen

La gerencia en las instituciones educativas está determinada por la dirección y orientación como actividades fundamentales que guían el desarrollo de una comunidad de aprendizaje. Las habilidades directivas son acciones que los individuos desarrollan para obtener resultados. El presente trabajo tiene como propósito describir las habilidades directivas en la gerencia de instituciones educativas, en el estado Trujillo-Venezuela, a fin de determinar cuáles de ellas se requieren con mayor ímpetu en la gestión escolar para alcanzar los objetivos previstos, dentro del contexto de la **Pandemia COVID 19** y con una investigación cuantitativa, descriptiva, de campo, transaccional. La población la conformaban veinte (20) docentes en actividades directivas de Educación Básica y Media General, de diferentes municipios del Estado Trujillo. La técnica fue la encuesta y el instrumento un cuestionario aplicado a través de la herramienta de Google Forms. Como resultado, se desarrollan las habilidades personales, interpersonales y grupales, condicionadas por la situación país y los eventos generados por el COVID 19, observándose que las mismas se relacionan y se superponen una con la otra. Las habilidades directivas personales presentan: miedo, ansiedad, incertidumbre, dificultad en el dominio de las competencias tecnológicas, además del reconocimiento de problemáticas y limitaciones personales. A pesar de esta eventualidad, asumieron el compromiso de continuar y concluir el año escolar. En las habilidades interpersonales, desarrollaron un nuevo modelo de trabajo, con dificultades estructurales que afectaron la gestión. Aun así se lograron algunos acuerdos operativos, reconociendo la imprevista realidad. Sin embargo, la desmotivación limitó el accionar. Los ruidos físicos, así como la disposición de equipos y materiales obstaculizaron el canal de comunicación, siendo una alternativa la mensajería de textos y las llamadas telefónicas. El respeto, la asertividad y la empatía en la mayoría de los casos, guió la gestión educativa. Las habilidades grupales concentraron las dos anteriores, la resistencia al cambio influyó al inicio, se logró un trabajo en equipo con la comunicación de apoyo y elementos de la cultura organizacional. El reconocimiento de los sentimientos y emociones facilitó las acciones educativas a través de la inteligencia emocional. Se concluye que las habilidades mejoran a través de la práctica, requiriendo para ello el conocimiento conceptual. Los cambios de comportamiento son indicios de la sensibilidad en las habilidades directivas.

Palabras clave: habilidades directivas, gerencia, instituciones educativas, COVID 19.

(*) Esta investigación ha sido auspiciada por el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico, Tecnológico y de las Artes- CDCHTA, de la Universidad de Los Andes, Venezuela. Código NURR-H-606-17-04-B.

Summary

Management in educational institutions is determined by direction and orientation as fundamental activities that guide the development of a learning community. Management skills are actions that individuals develop to obtain results. The present work aims to describe the directive skills in the management of educational institutions, in the state of Trujillo-Venezuela, in order to determine which of them are required with greater impetus in school management to achieve the planned objectives, within the context of the COVID 19 Pandemic. With a quantitative, descriptive, field, transactional investigation, the population was made up of twenty (20) teachers in directive activities of basic and general secondary education, from different municipalities of the State of Trujillo. The technique was the survey and the instrument a questionnaire applied through the Google Forms tool. As a result, personal, interpersonal and group skills are developed, conditioned by the country situation and the events generated by COVID 19, the skills are related and overlap one with the other. Personal managerial skills present: fear, anxiety, uncertainty, difficulty in mastering technological competences, in addition to the recognition of personal problems and limitations; Despite this, they made a commitment to continue and conclude the school year. In interpersonal skills, they developed a new work model, with structural difficulties affecting management, agreements were reached from the recognition of reality; however, lack of motivation limited action. Physical noises, as well as the provision of equipment and materials, hampered the communication channel, with text messaging and telephone calls being an alternative. Respect, assertiveness and empathy in most cases guide educational management. Group skills concentrated the previous two, resistance to change influenced at the beginning, and teamwork was achieved with supportive communication and elements of the organizational culture. The recognition of feelings and emotions facilitated educational actions through emotional intelligence. It is concluded that skills improve through practice, requiring conceptual knowledge. Changes in behavior are indications of sensitivity in managerial skills.

Key words: managerial skills, management, educational institutions, COVID 19

Introducción

La dinámica actual demanda de una “reforma de la educación” tal como lo menciona Morín (1999), este pensamiento ha tomado más forma y pertinencia ante los acontecimientos presentes. La necesidad de la “reforma de la educación”, a pesar de haber sido anunciada desde hace décadas, y tal vez no pensada por los motivos que hoy se presentan a nivel mundial, ya promovía unos cambios no sólo estructurales- curriculares sino de pensamiento y actuación humana.

Bien se puede apreciar en Venezuela, un país que representa un escenario, en el que “Hay que aprender a enfrentar la incertidumbre puesto que vivimos una época cambiante donde los valores son ambivalentes, donde todo está ligado” (Morín, 2000, p. 90), lo inesperado se ha transformado en

un atractivo para realizar investigaciones que retan a las teorías a generar nuevos conocimientos. Considerando para ello las prácticas sociales que emergen producto de un “fenómeno país” ocasionado por políticas económicas practicadas desde el año 2002¹, y que han tenido sus consecuencias desde entonces en todos los sectores de desarrollo y crecimiento en el país, a través de la manifestación masiva de realidades que alteran el desenvolvimiento normal del ciudadano en sus diferentes contextos.

Estas representaciones se dan cita en todos o en casi todos los ámbitos y espacios sociales del país y más allá de sus fronteras. Se le suma a lo anterior, la crisis generada por “la enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-Cov-2” COVID 19, reconocida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 11 de marzo de 2020 como una Pandemia², originando con su aparición que el desarrollo de la humanidad se vea amenazada. El virus, desde luego, también ha hecho su presencia en Venezuela, poniendo en riesgo a toda la sociedad.

Ante este panorama, se realiza esta investigación con la intención de estudiar una arista del sector educativo, dejando claro que la educación está comprometida como una actividad humana con todo el ser y hacer del país. Siendo la gerencia de la institución educativa el conjunto de acciones de las cuales se requiere en la actualidad mayor precisión, la misma es considerada como “el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno” (Castillo, 2012, p. 148).

Se aborda una de las funciones del educador que tiene la tarea de dirigir la Escuela, no como un espacio vacío con piso, paredes y techo; sino como un lugar donde convergen las particularidades y generalidades pertenecientes a un todo llamado “contexto educativo”, que se pasea desde la ausencia de programas curriculares que respondan a las necesidades que demanda la población, hasta la ausencia de estudiantes y personal de la institución como consecuencia además, de la “diáspora venezolana”. Representando este último aspecto, un factor determinante en la asignación de directores para ocupar la gerencia escolar en escuelas que han quedado acéfalas; tal vez, este personal acepta este nuevo rol, sin poseer las credenciales en la formación necesaria para tal fin. La sumatoria de estos elementos hace pensar en qué gerente educativo está hoy en las instituciones y qué habilidades desarrolla para poder realizar la gerencia escolar de forma acertada.

A estas condiciones se agrega la aparición del COVID 19, una situación que apenas comienza, de la cual se desconoce el tiempo que pueda durar y las consecuencias que pueda generar, en la que los gerentes escolares tienen el compromiso de responder en un momento donde el panorama se define como complejo a nivel internacional y más aún a nivel nacional. Se adiciona a todo lo descrito, un evento que impacta a toda la población y especialmente a los actores educativos; es el pronunciamiento que realiza el ejecutivo Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, según Gaceta oficial N°6519 Extraordinaria de fecha 13 de marzo de 2020, publica el decreto N° 4160 donde “se decreta Estado de Alarma en todo el Territorio Nacional” y en el artículo 11, especifica que ante la llegada del COVID 19:

Se suspenden las actividades escolares en todo el territorio nacional a partir del lunes 16 de marzo de 2020, a los fines de resguardar la salud de niñas, niños y adolescentes, así como de todo el personal docente, académico y administrativo de los establecimientos de educación pública y privada...

Esta eventualidad origina múltiples situaciones, donde la gestión escolar está obligada a cumplir con la exigencia del momento y por ende, compromete a todos los actores educativos para desarrollar sus actividades a distancia, de forma no presencial y donde la orientación fundamental, es concluir el año escolar 2019-2020 de la mejor manera en esta circunstancia de salud pública mundial, que además no dio tiempo para prepararse y formarse en aspectos pedagógicos y tecnológicos para tales fines. En tal sentido, se asume la gestión escolar como “un conjunto de procesos teóricos-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos formales, en donde la gestión debe ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar” (Vargas, 2008, p. 5).

En esta investigación se describen algunas de las funciones del gerente de la educación a escala microsociedad. Es decir, en su quehacer, para dirigir y orientar las actividades del capital humano que conforma la institución, con el objeto de conocer las habilidades que desarrolla para la atención de las características multidimensionales que se manifiestan de manera simultánea y sin control, en las instituciones educativas por la incertidumbre actual, donde se lleva a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje de una nueva generación. Estando además, ante una modalidad de estudio no presencial como una de las medidas preventivas del COVID 19, y con elementos adversos que condicionan, como es el caso de los servicios básicos en Venezuela.

La gerencia de la educación en un contexto específico no es algo improvisado que tiene un procedimiento único, o que se hace de manera a-temporal. Tal premisa hoy presenta retos, la realidad muestra en este momento casos lejanos expuestos en las teorías existentes casi utópicas, donde las habilidades del director como gerente de la institución educativa, deben estar orientadas al éxito de las mismas, al desarrollo de una cultura organizacional que favorezca al talento humano que ahí se concentra, no para rendir en números como parte de una estadística aislada a la realidad de la institución y de todo el entorno, sino para conseguir el encuentro de las voces de cada uno y de todos los miembros, orientadas a prestar un servicio educativo que responda desde el ser de cada docente las inquietudes de cada estudiante, un líder que sepa ser cercano y a la vez esté consciente de la incertidumbre del momento.

El rol del gerente educativo hoy en Venezuela presenta algunas diferencias a otros lugares, esto se debe a la singularidad de la realidad contextual que se manifiesta. Sin embargo, es necesario entender la dinámica natural de cómo aprende el ser humano en condiciones naturales y cómo se puede generar el aprendizaje en condiciones diferentes, adversas, o como en este caso, imprevistas; es decir, aplicar lo que sabe e incorporar nuevos elementos que fortalezcan su aprendizaje. En tal sentido, Madrigal (2009, p. 3) se refiere a que las habilidades directivas “se cultivan y educan”. Son los actuales momentos un verdadero reto para el gerente en todos sus roles, estando el liderazgo y el accionar a prueba constante.

Castillo (2012) se refiere al Gerente educativo como quien ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo – amplio y restringido-, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y su entorno.

En las instituciones educativas se viven experiencias de un todo como grupo social. Es una oportunidad para desarrollar las habilidades directivas atendiendo las acciones e interacciones de

forma individual y colectiva. La convivencia que hoy puede generarse y el aprendizaje en el escenario escolar que representa la escuela o “cada familia una escuela” como lo ha llamado el Ejecutivo Nacional, es determinante para que la educación se fortalezca en momentos de crisis. Así como lo menciona Delgado (2011) “lo más importante son las interacciones entre los actores, las representaciones, los motivos, los significados y los valores como expresiones de la creación y recreación dinámica de la realidad social” (p. 59), estas interacciones son las que hacen pensar en qué hacen los directivos y qué deben hacer ante la dinámica social que se presenta, partiendo del reconocimiento de sus habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales.

La manifestación de las habilidades es el resultado de la adquisición de un aprendizaje ante una circunstancia determinada. Para Madrigal (2009) la habilidad “es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” (p. 1). Así mismo, menciona que en el caso de las habilidades directivas “se enseñan y se desarrollan” (p.2), es momento para que el gerente educativo demuestre a través de diferentes actividades, las habilidades que posee y asuma nuevos compromisos que le permitan autoformarse para alcanzar los objetivos gerenciales de una nueva sociedad.

Las funciones que cumple un gerente educativo están determinadas por el contexto escolar; sin embargo, se conservan el ejercicio de las funciones básicas en su hacer gerencial, tales como la planificación de acciones, organización de los procedimientos, dirección a través de los procesos comunicativos, influencia sobre el equipo, el ejercicio de la ética como un comportamiento natural, el manejo de las relaciones interpersonales, la administración de la información, la toma de decisiones, la solución de conflictos, entre otras que se consideren puedan beneficiar la gestión; debería ser todo desde un pensamiento estratégico que permite el accionar de forma efectiva. La dinámica de cada institución, presenta nuevos escenarios, siendo la innovación clave para actuar ante las adversidades presentes y las que posiblemente con la incertidumbre del momento puedan surgir.

Un factor determinante en el éxito de toda organización es cómo se sienten quienes la habitan. Para Aburto y Bonales (2011: 41) quienes realizaron un estudio en una institución pública en México mencionan que “a menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio”. Aunque no es el mismo escenario, y las características sociales difieren, la manera de cómo abordar la población deja ver claramente como estos factores son necesarios en el desarrollo de una gerencia efectiva. En estas condiciones, el factor emocional ha privado sobre otros, la inteligencia que un gerente pueda desarrollar sobre sí y sobre el equipo que dirige es fundamental para hacer de cada experiencia una oportunidad de crecimiento o de obstáculo.

En tal sentido, se propone como objetivo de la presente investigación: describir las habilidades directivas en la gerencia de instituciones educativas, en el estado Trujillo - Venezuela, a fin de determinar cuáles de ellas se requieren con mayor ímpetu en la gestión escolar para alcanzar los objetivos previstos, dentro del contexto de la Pandemia COVID 19, es un escenario nuevo donde cada actor ha tenido que asumir su conocer, ser, hacer y convivir. Esta investigación presenta una visión de la trascendencia que se está dando en el cumplimiento de estos pilares fundamentales de la educación, lo que está originando un viraje en la dinámica gerencial escolar, la cual apenas comienza con el reto que significa la crisis sanitaria “COVID 19” que día a día sorprende y sobrepasa

las expectativas ante la exigencia de una educación no presencial, con todas sus implicaciones, y de la cual se hablaba como una idea anhelada; tal vez, vista como lejana por el programa de formación y la dotación de equipos que amerita y requiere para su implementación en cada escuela del país.

La manera como se está asumiendo esta nueva modalidad de estudio, está condicionada por las limitaciones ya descritas y otras imposibles de mencionar; la labor gerencial y docente es considerada para muchos como una “obligación” y para otros como un “deber moral” en la que se requiere desarrollar habilidades y capacidades en contextos complejos, con múltiples inquietudes ante la novedad de aplicar la modalidad de educación no presencial en espacios reales; es este, un aspecto importante para saber qué ha hecho el gerente ante esta realidad que más que asumir retos, es accionar estratégicamente en una nueva dinámica de la educación que se quiera o no, se tiene que implementar para dar respuesta a una población estudiantil que está en desarrollo en medio de una pandemia que compromete la vida de todos los actores educativos.

Metodología

Desde un paradigma positivista, se desarrolla una investigación cuantitativa de tipo descriptiva, la cual “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 2012, p. 24). En este caso, la investigación surge en un escenario educativo complejo, donde convergen elementos de una “situación país” en desarrollo y la aparición de la Pandemia COVID 19. Estableciéndose como objetivo de investigación “Describir las habilidades directivas en la gerencia de instituciones educativas, en el estado Trujillo - Venezuela, a fin de determinar cuáles de ellas se requieren con mayor ímpetu en la gestión escolar para alcanzar los objetivos previstos, dentro del contexto de la Pandemia COVID 19”. La misma se desarrolló en el lapso de marzo a noviembre de 2020.

La población estuvo conformada por veinte (20) docentes en ejercicio de actividades directivas, en los niveles de Educación Básica y Media General del estado Trujillo. Por lo delicado de la temática y a solicitud de los informantes, se resguarda la identidad de las instituciones a las cuales pertenecen. Es importante mencionar que cada directivo es graduado en el área de educación y presentan antigüedad de más de tres años en sus cargos directivos. Los mismos están ubicados en diferentes municipios del estado Trujillo.

La investigación se circunscribe en un diseño de campo no experimental, transeccional, debido a que la recolección de datos se hizo “directamente de los sujetos investigados (...) sin manipular o controlar variable alguna” (Arias, 2012, p. 31). Este procedimiento se realizó a través de la encuesta como “técnica que pretende obtener información que suministra un grupo de muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (Ibídem, p.92) y como instrumento, se aplicó un cuestionario “autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (Ibídem, p.74), el mismo fue un cuestionario de preguntas cerradas, prediseñado, el cual se aplicó a través de la herramienta Google Forms que permite recopilar información de forma fácil y eficiente online. Se contó con la validación de tres expertos en el área gerencial, metodológica y tecnológica, incorporando sus recomendaciones en la redacción y aplicación del cuestionario.

La forma para recabar la información fue a través del uso de correo electrónico, con la finalidad de cumplir con las normas de bioseguridad emanadas por el Ejecutivo Nacional, sobre el distanciamiento social y la cuarentena radical por la Pandemia COVID 19.

Los resultados se presentan por dimensiones, considerando cada una de las habilidades directivas seleccionadas por la naturaleza contextual de la investigación, confrontando las respuestas de los gerentes educativos con algunas teorías relacionadas y utilizadas en la presente investigación.

Resultados

El análisis muestra los resultados de las habilidades directivas desarrolladas por los gerentes educativos, en instituciones de Educación en los niveles de Básica y Media General del estado Trujillo, en el inicio de la Pandemia COVID 19. Las habilidades seleccionadas para la presente investigación están agrupadas en tres: personales, interpersonales y grupales (Whetten y Cameron, 2011; Madrigal, 2009); se hizo de manera intencional, por las características del tema a investigar.

Partimos de dos definiciones clave; en primer lugar el gerente educativo “ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa (...) la administración de los recursos (...), la aplicación del currículum (...) los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno” (Castillo, 2012, p. 149). Por su parte, las habilidades directivas “son conductuales, no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas (...) consiste en un conjunto identificable de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados (...) pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijo en la personalidad” (Whetten y Cameron, 2011, p. 9)

Se presenta a continuación, la descripción de las habilidades directivas como producto del instrumento aplicado a los gerentes educativos en los niveles de Educación Básica y Educación Media General.

1. Habilidades directivas personales: se relacionan con el manejo del propio yo, de ahí que se les llame habilidades personales. Se refieren al desarrollo del autoconocimiento, manejo de estrés personal y solución analítica y creativa de problemas (Whetten y Cameron, 2011, p.18). Se le adicionan las habilidades de estrategia y responsabilidad, por la naturaleza de la investigación.

Habilidad directiva personal	Descripción del desarrollo de habilidades directivas en las instituciones objeto de estudio
Autoconocimiento “manejo de uno mismo”	Los directivos manifiestan que la habilidad de autocontrol en el “manejo de uno mismo” está representada por los siguientes indicadores: la ansiedad (80%), el miedo y la incertidumbre (100%) haciéndose presentes durante la primera etapa de la Pandemia COVID 19, para dar los primeros pasos en la gestión de cada uno de los gerentes educativos. Sin embargo, en su totalidad (100%) asumieron el compromiso de continuar el desarrollo del año escolar 2019-2020. La mayoría (60%) reconoció tener las habilidades y destrezas en cuanto a dominio de competencias comunicativas, emocionales y tecnológicas. El otro grupo (40%) manifestó tener algunas limitaciones en estas competencias. Siendo la que presenta más limitación de uso en todo el grupo (80%) la competencia tecnológica en cuanto a sus aspectos de organización, gestión y aplicación de las TIC.
Manejo de estrés y tiempo	La habilidad del manejo de estrés y tiempo, ha sido uno de los factores más difíciles de controlar (60%) entre los directivos; el estrés por cumplir con las actividades educativas generó reacciones de salud en algunos (40%), incomodidad por carencia de equipos (70%) y disposición económica para poder actuar desde sus casas: con dispositivos móviles (70%) y traslados eventuales (90%)

Solución analítica y creativa del problema	Esta habilidad está ubicada dentro de las habilidades personales, presentando una vinculación directa con la habilidad interpersonal y grupal, por el grado de compromiso, en primer momento consigo mismo, con él y los otros que forman parte de la realidad escolar. Los directivos hacen referencia que se logró (100%) decidir actuar como directivos ante los imprevistos de suspensión de actividades decretada por la Pandemia COVID 19, así como atender y conciliar ante las problemáticas manifestadas por ellos mismos y por los docentes, en cuanto a disposición para laborar en condiciones de Pandemia (90%), de pobreza extrema (70%), sin equipos tecnológicos para comunicarse (70%), presencia de miedo (100%) por la amenaza de la pandemia como tal. Tomando el compromiso humano de dar continuidad al año escolar condicionado a las circunstancias de cada uno de los involucrados.
Estrategia	En su totalidad (100%) se gestionó el tiempo en función de las realidades de cada uno, atendiendo los requerimientos generales por el MPPE. Se desarrolló (100%) la capacidad organizativa sobre la marcha de las circunstancias, obteniendo los resultados esperados en la mayoría (65%) de las decisiones tomadas, en las otras condiciones (35%) hubo que cambiar decisiones y ajustar a la realidad. El saber anticiparse ante las circunstancias, producto de la Pandemia COVID 19, se vio afectado (80%) por el desconocimiento de la misma; sin embargo, las orientaciones se hicieron (100%) hacia el cuidado de cada miembro de la institución y hacia el logro de “concluir el año escolar 2019-2020”.
Responsabilidad	En su totalidad (100%) los directivos cumplieron con las directrices emanadas por el ejecutivo nacional para continuar y concluir con el año escolar 2019 – 2020. Así mismo, la totalidad (100%) se desempeñó con responsabilidad social con el grupo de docentes que dirigía, relacionándose y demostrando interés por cada uno de los miembros de las instituciones.

2. Habilidades directivas interpersonales: son para Madrigal (2009) las habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. Para Whetten y Cameron (2011) estas “habilidades surgen al interactuar con otras personas. Desde luego, existe cierta superposición entre ellas, así que, para desempeñar cualquier habilidad eficazmente, usted depende de muchas áreas de habilidad” (p.18). Entre las habilidades grupales, está el “establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos” (Ibídem, p.19), a las anteriores se les sumó liderazgo y empatía.

Habilidad directiva Interpersonal	Descripción del desarrollo de habilidades directivas en las instituciones objeto de estudio
Manejo de conflicto	Esta habilidad va de la mano con la comunicación, la estrategia y con la solución analítica y creativa del problema. La resistencia a asumir compromisos (80%) estuvo presente y fue necesaria la negociación (90%) para llegar a acuerdos que beneficiaran en estas circunstancias y que posibilitara el trabajo de cada directivo con su respectivo grupo de docentes. En esta ocasión, se pudo sacar provecho de la eventualidad y buscar un “ganar – ganar” tomando en cuenta (90%) las opciones de solución que los docentes aportaron para atender la eventualidad, se utilizaron (100%) los medios y recursos de los cuales disponía cada docente para poder dar continuidad al proceso educativo. Se consideró la realidad de cada docente (100%) siendo este un factor clave en la eventualidad.
Motivación	Elementos antagónicos como la desmotivación (80%), la apatía (90%) y la resistencia a desarrollar las actividades (90%), fueron el punto de partida para la motivación desde una comunicación de orientación hacia el trabajo por realizar. Esta habilidad es la que más dificultad ha presentado, la desmotivación (90%) está condicionada por factores internos y externos (100%). Manifestando el personal su descontento ante la adversidad presente y los requerimientos Ministeriales.

Motivación	Elementos antagónicos como la desmotivación (80%), la apatía (90%) y la resistencia a desarrollar las actividades (90%), fueron el punto de partida para la motivación desde una comunicación de orientación hacia el trabajo por realizar. Esta habilidad es la que más dificultad ha presentado, la desmotivación (90%) está condicionada por factores internos y externos (100%). Manifestando el personal su descontento ante la adversidad presente y los requerimientos Ministeriales.
Comunicación	La comunicación desarrollada fue la horizontal (80%), la vertical (20%) ocasionó dificultades para lograr encuentro de ideas. Se desarrolló “el escucha activo” (80%), es decir escuchar y/o atender a los docentes ante las inquietudes, confusiones sobre cómo desarrollar la atención de los estudiantes, además de su situación emocional producto de la suma de los factores sociales, económicos, ambientales y de salud. Los medios utilizados para comunicarse y dar las orientaciones fueron los disponibles por cada uno, en este caso equipos móviles o fijos (100%), usando los mensajes de texto (60%) y llamadas telefónicas (40%). Las dificultades en la comunicación según los directivos tuvo su mayor incidencia en “los ruidos de origen físico” (90%) siendo las redes sociales e internet el que menos se usó (10%) por la ausencia de conexión a internet (70%), influencia del servicio de electricidad (90%), carencia de equipos o dispositivos móviles propios para comunicarse vía web (70%). En cuanto a las habilidades tecnológicas, sólo un pequeño grupo manifestó su dominio (20%), uso de plataformas como herramientas educativas ningún directivo (0%) las usó. La información oficial fue suministrada por mensajería de texto (60%), llamadas telefónicas (40%) y recibiendo además, respuesta solo de un pequeño grupo de docentes por correo electrónico (10%)
Influencia	El respeto fue el valor que permitió influir en el personal (90%), involucrarse desde la asertividad (90%) permitió la disposición a desempeñar las acciones en este proceso de gestión educativa.
Liderazgo	Se asumió un liderazgo compartido (90%), identificando limitaciones personales y materiales (100%), toma de decisiones en equipo (90%), trabajo en equipo (80%), desarrollo de creatividad (70%) y asertividad (90%) para crear un “ganar – ganar”.
Empatía	La empatía está relacionada con la comunicación y la asertividad, así como la capacidad para influir en otros. La empatía se hizo presente (80%), al reconocer la situación país (100%), el miedo ante la Pandemia COVID 19 (100%), los diálogos se vieron afectados por ruido originados por factores psicológicos como: deficiencia en la motivación (90%), actitud defensiva ante las orientaciones ministeriales (90%). Se logró la comunicación asertiva y conciliadora (80%) para poder dirigir las acciones.

3. Habilidades directivas grupales: centra su estudio en asuntos fundamentales que surgen cuando se participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo. Ocurre igual que con las anteriores habilidades, surge una superposición entre las habilidades grupales, y entre éstas y las habilidades personales e interpersonales. (Whetten y Cameron, 2011: 18).

Habilidades directivas grupales	Descripción del desarrollo de habilidades directivas en las instituciones objeto de estudio
Cambios	La resistencia a lo nuevo se vio condicionado por: el desconocimiento de la eventualidad (90%), el miedo (100%), la carencia de equipos para asumir una educación a distancia, no presencial (70%) y la condición social, económica, emocional de cada docente (100%). A pesar de esto, se cumplió con el lineamiento de continuar la educación desde la casa (100%) con las limitaciones de cada docente y de cada estudiante.
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo se vio afectado por: la resistencia a asumir las orientaciones (90%), se lograron avances a través de valores, actitudes y compromisos asumidos por la mayoría del personal de cada institución (60%). Dificultad para gestionar los grupos a distancia (70%),

	se logró el trabajo en equipo por medio de la “comunicación de apoyo” (80%).
Inteligencia Emocional	La mayoría presentó inconvenientes en este aspecto (80%). El proceso inherente a la Inteligencia Emocional fue: en cuanto a percibir (90%) se les dificultó reconocer de forma consciente las emociones e identificar lo que sentían; para el nivel de comprender (90%) la limitante fue integrar los sentimientos dentro de los pensamientos y considerar la complejidad de los cambios emocionales; el último proceso, también se vio afectado (70%), donde el regular, dirigir y manejar las emociones tanto positivas como negativas de forma eficaz fue un elemento condicionado por el contexto tanto para el gerente como para su grupo de docentes. Sin embargo, se identificaron con lo que le sucedía a los demás (80%), la empatía (80%) se hizo presente en la identificación de sentimientos y emociones comunes en relación a los temas pandemia y fenómeno país, para encauzar las acciones educativas. Este factor fue la clave ante el manejo del estrés.

Discusión de resultados

Las habilidades directivas desarrolladas por los gerentes educativos están afectadas por las dos situaciones que se presentan en el escenario de estudio; una la condición país y la otra la presencia de la PANDEMIA COVID 19.

- En cuanto a las habilidades personales se puede apreciar que a pesar del miedo, la incertidumbre, la limitante en las competencias tecnológicas y el estrés por las circunstancias, los directivos asumieron su responsabilidad como líderes, desde una estrategia de “ganar – ganar” reconocieron sus problemáticas y limitaciones personales (disposición de trabajo ante pandemia, pobreza extrema, ausencia de recursos económicos y equipos para comunicarse, miedo, ansiedad, entre otros), lo que les permitió actuar desde su realidad y cumplir con los requerimientos de culminar el año escolar 2019-2020. Para Bardos y García (2014) “la resolución de problemas propiamente dicha implica búsqueda racional de una solución o soluciones a través de una serie de estrategias que ayudan a solucionar o afrontar una situación problemática” (p. 5). En tal sentido, las habilidades se “aprenden y se educan” (Madrigal, 2009) como se observa, a través de procesos que pueden resultar complejos propios de un contexto, seguramente no son los más deseados para aprender o para actuar, pero en el cual los gerentes pudieron reconocer sus potencialidades y limitaciones.

La clave, como mencionan Whetten y Cameron (2011) “consiste en ser sensible y valorar las diferencias individuales” (p.22), lo cual constituye el objetivo primordial de estas habilidades: “permanecer sensible a las variaciones personales que podrían requerir de una alternancia en la manera en que se practiquen las principales habilidades directivas” (Ibídem).

- Las habilidades interpersonales se desarrollaron con un nuevo modelo de trabajo, bajo dificultades estructurales que condicionan toda la gestión, el manejo de conflictos es una de las habilidades que concentra a todas las demás. Los acuerdos se lograron desde el reconocimiento de la realidad de cada miembro de las instituciones, esto ha sido el dispositivo de avance, a pesar de la desmotivación por factores internos y externos que han limitado el accionar. La comunicación se desarrolló desde una dirección horizontal con un escucha atento para entender la diversidad de situaciones entre el personal; los ruidos de origen físico (Niño, 2011) son los de mayor incidencia por los obstáculos a nivel del canal. Así como el dominio de las habilidades tecnológicas, la disposición de equipos de comunicación y los respectivos servicios de electricidad y conectividad condicionaron

el proceso, siendo una alternativa de comunicación entre todo el personal la mensajería de texto y llamadas telefónicas.

La influencia estuvo marcada por el respeto, la asertividad y la empatía en la mayoría de los casos, permitiendo desempeñar las acciones en un proceso gerencial educativo permeado por incertidumbre. La habilidad gerencial está destinada a crear situaciones que involucren a sus colaboradores donde ellos estén dispuestos a desempeñar labores constructivistas (Robbins y Coulter, 2010). Sin embargo, la investigación muestra que las condiciones son las que marcan los comportamientos, siendo los miembros de las instituciones quienes toman sus propias decisiones sujetas a su realidad y que en otro escenario, lo primordial sería desarrollar sus competencias para afrontar situaciones propias de la dinámica escolar. A lo anterior, se le adicionan factores que el líder debe asumir desde un enfoque de aprendizaje colectivo, enfrentando sus habilidades al entorno, donde todas las acciones deben estar orientadas al aprendizaje, al cambio y el desarrollo organizacional (De Geus, 1996). En este caso, el liderazgo se desarrolló horizontalmente reconociendo al otro como un igual, con responsabilidades diferentes enrumadas hacia el mismo objetivo. El respeto expresado fue determinante, la asertividad para comunicarse y generar un clima de cordialidad en medio de la incertidumbre. Para Senge (1993) los líderes “son las personas que aprenden”, conscientes o no, los gerentes educativos con su equipo de docentes, han transitado por las adversidades descritas, creando un nuevo aprendizaje organizacional.

- En cuanto a las habilidades grupales, esta habilidad es la suma de las dos anteriores; la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la comunicación empática, la motivación, el reconocimiento de sí mismo y de los otros, el liderazgo desde una acción humanizada (atendiendo, entendiendo y resolviendo las inquietudes) son habilidades propias de un gerente educativo de hoy. La resistencia al cambio en este escenario se evidenció notablemente, la condición que marcó la resistencia fue el miedo, la carencia de recursos y equipos, y una situación generalizada socio-económica-emocional que paraliza. A pesar de las circunstancias de distanciamiento social, se logró el trabajo en equipo a través de elementos de la cultura organizacional (valores, actitudes, compromiso, ética, entre otros) que ya estaba definida en los integrantes de cada institución y que es compartida por la mayoría de los mismos; así como el tipo de comunicación de apoyo “que busca preservar o fomentar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que intentan resolver algún problema (...) permite comunicar información que no es halagadora o resolver un asunto difícil con otra persona y, durante el proceso, fortalecer la relación” (Whetten y Cameron, 2011, p. 242).

En cuanto a la inteligencia emocional, se nota que la confusión les dificultó identificar lo que sucedía. Al respecto, Fernández – Berrocal y Ramos (2002: 20) afirman que la inteligencia emocional es “la capacidad para reconocer, comprender y regular nuestras emociones y las de los demás”, en este punto por lo complejo del escenario de estudio donde convergen realidades similares y totalmente diferentes a la vez, la empatía ante los acontecimientos, el reconocimiento de los sentimientos y emociones fue lo que facilitó encauzar las acciones educativas. “Las personas con alto grado de inteligencia emocional han desarrollado la habilidad de sentir y mostrar empatía ante las diferencias que son propias de diversos grupos de gente” (Whetten y Cameron, 2011, p. 22). Estamos ante una gerencia escolar que ha atendido una situación atípica, en contextos desproporcionados e imprevistos.

Conclusiones

- Las habilidades tienen el potencial de mejorar a través de la práctica, se requiere para ello el conocimiento conceptual que permita la flexibilización y adaptación a las situaciones; “el desarrollo de las competencias en las habilidades directivas está ligado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual” (Whetten y Cameron, 2011, p. 13). Un ejemplo, es lo apreciado en la investigación, donde los principios humanos y las habilidades directivas marcaron el ejercicio de la gerencia para culminar el año escolar 2019-2020.

- Cada habilidad se relaciona y se superpone con las otras habilidades directivas, influyendo una en el logro de las otras.

- Los cambios de comportamiento ante las adversidades, los retos asumidos, la identificación con los otros, son indicios de la sensibilidad en las relaciones de los gerentes educativos con los miembros de cada institución.

- El miedo, la ansiedad, la resistencia al cambio son conductas propias del ser humano. La inteligencia desarrollada en cada eventualidad, muestra un ejemplo en el ejercicio de las habilidades directivas en escenarios de incertidumbre.

- Las habilidades directivas requieren del “trabajo cognoscitivo”. El gerente debe estar consciente de la transformación en cuanto a la formación de estas habilidades, dirigidas al desarrollo de competencias para el uso y manejo de la tecnología, además de canales digitales que permitan desarrollar la educación a distancia no presencial o semi-presencial. Se aprecia el desarrollo de las habilidades socioemocionales, la cuales son fundamentales para crear ambientes cordiales y amables, en medio de las eventualidades presentes y las originadas por las consecuencias del COVID 19 o las que surjan por la misma dinámica de la sociedad.

- El aspecto que delimitó toda la investigación fue el estar todos en el mismo punto de incertidumbre, el compartir una situación país con todas sus características y el miedo a lo desconocido por el COVID 19, ocasionó que el gerente educativo actuara desde su postura humana, desde la sensibilidad “el reconocimiento de si y de los otros” en momentos de angustia donde tenía que dar respuestas acertadas e inteligentes que permitieron culminar el año escolar 2019-2020 en escenarios inéditos.

¹Crisis económica en Venezuela. (2021). En Wikipedia. Recuperado el 24 de febrero de 2021 de http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_economica_en_Venezuela

² Pandemia de COVID-19. (2021). En Wikipedia. Recuperado el 24 de febrero de 2021 de http://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia_de_COVID-19

Referencias

Aburto Pineda, Hugo Iván, Bonales Valencia, Joel Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia [en línea]. 2011, 19 (51), 41-49 [fecha de Consulta 24 de Mayo de 2021]. ISSN: 1665-4412. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>

- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (6ª ed.) Venezuela: Editorial Episteme.
- Bardos, A y García, E (2014) Resolución de problemas (PDF). Recuperado de http://www.researchgate.net/publication/272815457_Bardos_A_y_García_Grau_E-2014_Resolución_de_problemas_Publicación_electrónica_Colección_objetos_y_Materiales_docentes.
- Castillo Herrera, J. J. (2012). Responsabilidad de un gerente educativo. *Novum*, (2) 148-153.
- Crisis económica en Venezuela. (2021). En Wikipedia. Recuperado el 24 de febrero de 2021 de http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_economica_en_Venezuela
- De Geus, A. (1996). Planificando el aprendizaje. México: Harvard Business Review.
- Delgado, F. (2011). Paradigmas y retos de la investigación educativa. Una aproximación crítica. (2ª ed.). Venezuela: Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes.
- Fernández-Berrocal, P. Ramos, N. (2002). Corazón y razón. En: P. Fernández-Berrocal; N. Ramos (Edits). *Corazones inteligentes* (pp.17-33) Barcelona: Kairós.
- Gaceta oficial N° 6519 Extraordinario. DECRETO MEDIANTE EL CUAL SE DECLARA EL ESTADO DE ALARMA PARA ATENDER LA EMERGENCIA SANITARIA DEL CORONAVIRUS (COVID-19). Fecha 13 de marzo de 2020, se publica en decreto N° 4160.
- Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas. (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Morín, E. (1999). Introducción al Pensamiento Complejo. España: Gedisa Editorial.
- Morín, E. (2000). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Venezuela: Ediciones FACES/UCV.
- Niño, M. (2011). Competencias en la comunicación: hacia las prácticas del discurso. (2ª ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Pandemia de COVID-19. (2021). En Wikipedia. Recuperado el 24 de febrero de 2021 de http://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia_de_COVID-19
- Senge, P. (1993). La quinta disciplina. Argentina: Granica Editorial.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración (10ª ed.). México: Pearson.
- Vargas, J. (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la Administración educativa. Revista electrónica actualidades investigativas en Educación. Enero/abril, año /vol., 8, número 001. Universidad de Costa Rica. San José de Costa Rica.
- Whetten, D. & Cameron, K (2011). Desarrollo de habilidades directivas. (8ª ed.). México: Pearson.