

## **Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias**

*Evelin Bermúdez\* y Verónica Bravo\*\**

### **Resumen**

La investigación tuvo como objetivo Determinar el grado de relación entre Habilidades Directivas y Desempeño Laboral del Personal docente. Se enmarcó en la línea de investigación de Gerencia Educativa, considerando los aportes de autores como Mosley, Megginson y Pietri (2005), Montenegro (2007), Aldape (2008). La investigación fue de tipo descriptivo, correlacional, de campo, con un diseño no experimental transeccional. Se concluyó que los directores algunas veces identifican y conocen las habilidades directivas y los procesos gerenciales, de igual manera se determinó que algunas veces se identifican las competencias académicas del docente y se define el factor formación profesional, siendo una debilidad dentro las instituciones Educativas.

**Palabras clave:** Habilidades directivas, desempeño laboral, procesos gerenciales, competencias del docente.

### *Management Skills and Job Performance of Teachers in Primary Schools Primary*

### **Abstract**

The research aimed to determine the degree of relationship between Skills and Work Performance of Teaching staff. It was part of the research of Educational Management, considering the contributions of authors like Mosley, Megginson and Pietri (2005), Madrigal (2005), Montenegro (2007), Aldape

\* T.S.U en Educación Preescolar, Lcda en Educación Integral, estudiante del Programa de Maestría en Gerencia Educativa de la Universidad Rafael Urdaneta. Coordinadora Pedagógica de la E.P.B. Prof. Jesús Alonso Finol Correo: evelinbermudez28@hotmail.com.

\*\* Lcda. en Educación Básica Integral, MSc. en Educación, Mención Planificación Educativa, Doctorante en la Universidad Rafael María Baralt. Directora de la E.B.B Prof. Jesús A. Finol Correo:veronicabravomarin@hotmail.com

(2008). The research was descriptive, correlational field, with no experimental design type. It was concluded that managers sometimes identify and know the management skills and management processes, equally determined that sometimes academic teacher competences are identified and training factor is defined, with a weakness for which the corresponding recommendations were made.

**Key words:** Management skills, job performance, management processes, competencies of teachers.

## Introducción

La globalización ha permitido concebir el prestigio del ser humano en los procesos gerenciales, puntualizando las características personales y destrezas que demanda para ser eficientes en su desempeño lo cual involucra además, tener en cuenta las habilidades que poseen, así como la adquisición de otras nuevas.

En el caso de Latinoamérica, a finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI la educación ha sufrido algunas variantes externas e internas que exigen transformaciones significativas, aunado con los avances económicos, sociales, políticos, culturales y tecnológicos de los países, se han creado nuevos retos para el Sistema Educativo Bolivariano (SEB), en la necesidad de corresponder con éxito a las exigencias de una sociedad versátil.

Estos avances han obligado a las organizaciones educativas a realizar importantes esfuerzos en el mejoramiento y la optimización de la calidad educativa, modelando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, basados en la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los recursos humanos.

El mejoramiento de la calidad educativa en Venezuela es imposible sin la excelencia individual y organizacional, y más los cargos de directores en las escuelas que requieren no solo competitividad técnica, sino una forzada demanda de habilidades directivas: manejo de la comunicación eficaz y la aplicación de estrategias efectivas; ventajosos recursos que pueden ser aprovechados en estos momentos de transformación educativa que viven las instituciones, y más oportuno aún indagar y asimilar paradigmas que propicien un mayor sentido a la vida organizacional.

De acuerdo a lo planteado, Whetten y Cameron (2005: 6), definen las habilidades directivas como “los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la práctica”. En efecto, las habilidades del director son los que permitirán reflejar las destrezas y cualidades que éste posee con relación a la función directiva y por ende, servirá como modelo a seguir por el colectivo que labora en las organizaciones.

Ahora bien, esta responsabilidad no solo recae en las habilidades gerenciales que pueda poner en práctica el director, se requiere de igual manera, de las competencias efectivas del personal docente que integradas entre sí puedan lograr una calidad educativa desde la excelencia. En este particular, Bisquerra (2000), citado por Vaello (2009: 15), define:

Una competencia es un conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia, que dado su carácter práctico, integra tanto el saber, como el saber hacer y el saber ser.

Considerando esta valoración es provechoso referirse al doble rol que desempeña el docente en estos tiempos: Docente e Investigador, lo cual hace que el mismo se mantenga en continua actualización profesional para así desarrollar nuevas habilidades y destrezas que le ayuden a dar respuesta a los requerimientos de una sociedad que se halla en constante y permanente cambio.

Hoy en día los profesionales de la docencia se encuentran sometidos al manejo de las nuevas tecnologías, lo que hace necesario que exista una continua capacitación para dar respuesta a las exigencias de sus estudiantes de una manera efectiva y responsable, que apoye y forje nuevos aprendizajes; y que esté consciente de que en sus manos está la responsabilidad de mejorar los procesos de enseñanza enmarcados en los cambios que se dan a diario en la sociedad.

Con lo antes expuesto, Montenegro (2007:19), señala que “la formación profesional provee el conocimiento para abordar el trabajo educativo con claridad, planeación previa, ejecución organizada y evaluación constante. A mayor calidad de formación, mejores posibilidades de desempeñarse con eficiencia”. De lo antes planteado se deduce, que el buen desempeño de un docente estaría relacionado con la calidad de formación constante que éste mantenga con relación a su profesión, aunado a factores organizacionales que permitirán ejecutar eficientemente su labor pedagógica.

En Venezuela, actualmente se presentan algunas perturbaciones producidas por continuos cambios apresurados e intermitentes que vienen acompañados de sucesos económicos, políticos, sociales, tecnológicos que apaciguan su progreso normal, sucesos que conllevan a crear nuevas estrategias que ofrezcan una mejor trayectoria durante su desarrollo, y en especial en el proceso histórico del país que no puede ser otro que la efectividad de la gerencia educativa.

En este orden de ideas, es importante enfocar la situación a nivel regional, es decir en el Estado Zulia donde son asignados en instituciones educativas cargos directivos para solucionar asuntos de orden político, social o técnico, sin tener en cuenta el producto final que ocasionan las estrategias que se implementan posiblemente por desconocimiento o

por ineficacia en la aplicación de éstas para alcanzar los cambios necesarios en la organización.

Esta problemática fue la más observada en instituciones educativas ubicadas en el municipio Mara del estado Zulia, localidad donde se evidenciaron casos de directores que desconocen las funciones gerenciales que deben ejercer en las instituciones educativas y a pesar de que existen otras que en lo posible logran garantizar una educación de calidad, no logran apaciguar la necesidad de mejorar las condiciones que favorezcan a la educación del municipio antes mencionado.

Dicha realidad fue presentada más concretamente, en la parroquia Tamare del municipio Mara, donde se evidenció en reuniones y talleres, directivos que carecen de habilidades y conocimientos sobre sus tareas gerenciales, los cuales se mostraron apáticos y resistentes al cambio, generando un clima organizacional poco favorable donde se presume exista deficiencia en la planificación de estrategias en función de fijar objetivos y metas institucionales, aunado a una desorganización en la supervisión pedagógica, que trae como consecuencia desmotivación del personal a realizar su labor de forma eficiente, apatía al trabajo en equipo, necesidad de orientación pedagógica, factores que afectan al proceso enseñanza - aprendizaje y desmejoran la calidad educativa.

De esta manera, la problemática planteada pudiese ser a consecuencia de debilidades en las funciones del director, pudiéndose referir al desinterés de asumir nuevos retos o implementar estrategias gerenciales que permitan el cambio en las instituciones educativas. Por ende, las instituciones con visión de cambio requieren de gerentes efectivos en su labor, que practiquen habilidades innovadoras y creativas para el trabajo productivo, eficaz y efectivo que conlleve al éxito y excelencia educativa al igual que a un excelente funcionamiento de la organización.

## **Habilidades directivas**

Desenvolverse como un buen gerente no es tarea fácil, se requiere de un aprendizaje y desarrollo de habilidades para tener éxito en cualquier organización. Tal como lo plantean Román y Fernández (2008: 76), quienes señalan que las habilidades directivas “son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva”. Así, el director debe mantener una conducta acorde a sus funciones dentro de una institución, que le permita desenvolverse con éxito aplicando estrategias gerenciales efectivas para el alcance de sus objetivos.

De esta manera considero que, en el ámbito educativo los gerentes deben poseer las habilidades que le permitan asumir una serie de conductas acordes con las necesidades e intereses del plantel educativo, las cuales le permitirán realizar un trabajo gerencial efectivo y, al mismo tiempo, tendrán influencias en el desempeño del docente al que le corres-

ponde dirigir, orientar y facilitar herramientas para que se logre un proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad.

No obstante, según Mosley; Megginson y Pietri (2005: 9), difieren “que no todos los gerentes dedican la misma cantidad de tiempo para llevar a cabo cada una de las funciones administrativas, o bien, para cumplir con cada uno de los roles que le corresponde”, de esta manera, no habrá efectividad en la gerencia sino se llevan a cabo las tareas correspondientes al director.

Así, el director debe mantener una conducta acorde a sus funciones dentro de una institución, que le permita desenvolverse con éxito aplicando estrategias gerenciales efectivas para el alcance de sus objetivos, por ello, el personal que ocupe este puesto en las instituciones educativas debe ante todo conocer cuáles son las funciones que debe ejercer, estar actualizado en todo lo referente a la labor educativa, para con ello lograr un desempeño eficaz del personal que está a su cargo y en efecto una buena calidad educativa.

### **Tipos de habilidades directivas que deben manejar los directores en las instituciones educativas**

Desde esta perspectiva existen diversos tipos de habilidades directivas que son necesarias ejecutarlas con efectividad, por esta razón la persona que esté al mando de una institución educativa debe contar con una serie de destrezas tanto técnicas como personales que permitan el cumplimiento de las acciones, con el fin de mostrarse como gerente eficiente, participativo, que brinde la oportunidad de trabajar de forma proactiva.

Ahora bien Mosley; Megginson y Pietri (2005:15), hacen referencia que “para desempeñar los roles gerenciales de una manera más efectiva... se requiere una gran cantidad de habilidades, algunas de las más comunes se presentan a continuación: habilidades conceptuales, habilidades de relaciones humanas, habilidades administrativas y habilidades técnicas. Por tal razón, no cabe la menor duda que existen diversidad de habilidades sugeridas para ser utilizadas por el gerente de una institución, para efectos de ésta investigación serán consideradas algunas de las planteadas por los autores antes nombrados que servirán como aporte para los resultados que se obtengan.

Con respecto a las habilidades de relaciones humanas, éstas son necesarias para el desenvolvimiento en cualquier ámbito de la vida, a través de ésta se interactúa con personas bien sea en el ambiente social, familiar, laboral logrando de alguna manera éxito y oportunidades para quienes la practiquen. Ahora bien, en el contexto educativo el gerente o director de una institución requiere de habilidades para relacionarse con el personal que tiene a cargo, con los estudiantes, padres, representantes y comunidad en general.

Así mismo, también es necesario puntualizar en referencia a las habilidades administrativas ya que el director el director debe tener en cuenta en su función gerencial aspectos relevantes como lo es una adecuada organización administrativa, ya que, de esto dependerá el cumplimiento de normas y directrices que permitirán el funcionamiento óptimo de los recursos humanos y materiales. En este aspecto, Mosley; Megginson y Pietri (2005: 16), definen las habilidades administrativas como:

Aquellas que les permiten a los gerentes usar sus demás habilidades de manera efectiva para desempeñar las funciones gerenciales. Estas habilidades incluyen la capacidad para establecer y seguir políticas y procedimientos, y para gestionar los documentos de una manera ordenada.

De lo antes mencionado, se deduce que en toda institución educativa el director debe manejar correctamente sus habilidades administrativas, ya que, a través de éstas podrá llevar a cabo las asignaciones o solicitudes que se requieran de una forma organizada, permitiendo esto una efectividad en las funciones gerenciales.

Ahora bien, podemos determinar que el gerente debe tener conocimiento del trabajo pedagógico y administrativo que desempeña el personal que labora en una institución, para que a través de los acompañamientos y supervisiones poder brindar orientación de aspectos relevantes que consiga y que son necesarios corregir, si el director desconoce de lo que está bien o mal la deficiencia en la calidad educativa sería abrupta.

### **Procesos gerenciales que deben ser conocidos por los directores para destacar sus habilidades**

La gerencia en el contexto educativo debe cumplir una serie de funciones administrativas que incluyan la amplia clasificación de acciones a realizar el director en conjunto con sus subordinados, entre esas acciones menciono las necesarias para gerenciar con efectividad como lo son la planeación, organización y el control.

Coincidiendo con lo antes mencionado Acosta (2013: 25), infiere que “las funciones de dirección clásica son: informarse, decidir (hacer planes), organizar, mandar (conducir a las personas), controlar. La primera dificultad sería conseguir el adecuado equilibrio entre el tiempo y la atención a dedicar a cada una de ellas”, es notorio resaltar que en todo proceso gerencial las funciones que ejerce el director son indispensables para el correcto funcionamiento de la institución educativa, en este sentido el gerente debe desempeñarse muy bien en lo referente a la planeación, organización, dirección y control, utilizando éstas como herramientas para alcanzar la efectividad en el ámbito escolar.

En este particular, el director debe manejar la planificación de forma organizada, flexible, acorde a las necesidades que se presenten en la institución, permitir a través de ésta la participación colectiva de todas las fuerzas vivas que se encuentran involucradas en el contexto educati-

vo, haciendo cumplir a cabalidad y de manera eficiente las acciones que se tienen previstas.

Por consiguiente, González (2006: 14), plantea que “la organización consiste en preparar todos los recursos (personal, instalaciones, equipos, capital) que los programas aprobados exigen para la consecución de los objetivos”, aunque para lograr una organización, se debe proceder principalmente de una planificación para tener en cuenta qué medios serán utilizados para alcanzar las acciones y como serán distribuidas las funciones del personal involucrado, de esta manera se conseguiría la culminación satisfactoria de los objetivos planteados.

## **Desempeño laboral del personal docente**

Es importante resaltar, que para que exista un excelente desempeño en la labor del personal docente se requiere que éste mantenga una investigación continua de su propia actuación, y que para su efectivo ejercicio requiere estar actualizado de los cambios que ocurren en el paradigma educativo. De acuerdo con los aportes de Montenegro (2007: 10), se tiene que “el desempeño docente se considera el factor preponderante de la calidad educativa, por consiguiente, debe existir un buen desenvolvimiento del docente en cada una de sus funciones para que de ésta manera se garantice el proceso educativo.

El desempeño laboral, entonces, es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución. Por lo tanto, se puede ver como el rendimiento integral del individuo, en términos de productividad, de creatividad, de buenas relaciones con sus compañeros, entre otras características tangibles y susceptibles de evaluación o medición.

Por lo tanto, un bajo nivel en el desempeño del docente, puede conllevar a crear un clima organizacional deficiente adquiriendo en el personal aptitudes desfavorables como lo son: impuntualidad, ausentismo, violencia o escaso sentido de pertinencia, por tal motivo, es necesario la presencia de un gerente que potencie a sus empleados, que diariamente los motive a trabajar por la excelencia mostrando su ética profesional ante todo, desarrollando a través de colectivos de formación sus habilidades y destrezas para maximizar sus competencias y perfeccionar sus roles.

### **Competencias que deben identificar los docentes para su efectivo desempeño**

Sin duda alguna, ya no es suficiente que los docentes fijen su atención en facilitar la adquisición de conocimientos de cada una de las áreas que conforman el currículo del sistema educativo bolivariano, se hace necesaria la figura del maestro que trascienda más allá de los propósitos disciplinarios para apoyar a la formación integral de los/las estudiantes.

De esta manera, Camacho (2008: 36), menciona que las competencias “son consideradas esenciales para la vida de las personas y el buen funcionamiento de la sociedad ... es más que un conjunto de conocimientos y habilidades ... implica la capacidad de satisfacer demandas complejas y movilizar recursos psicosociales”, este aporte, amplía la importancia que tiene para un docente desempeñarse eficientemente en su área laboral, permitirse demostrar poseer capacidades para atender situaciones de cualquier índole y más aún de proyectarse como profesional competente en toda organización. Así, el autor incluye en su teoría que de acuerdo al doctor Manuel Poblete Ruiz existen tres tipos de competencias las instrumentales, interpersonales y las sistémicas.

Por otra parte, Aldape (2008: 17), precisa que “las competencias que permiten al docente tener éxito en sus cargos y demuestran sus cualidades personales pueden clasificarse en: académicas, administrativas y humano – sociales”, por lo tanto, estas competencias son necesarias para desempeñar adecuadamente la labor educativa, pero se requiere una interrelación de cada una de ellas para que exista efectividad.

Ahora bien, la presencia de estas competencias son esenciales en la labor del docente, ya que son las requeridas para iniciar los procesos mentales, los cuales dependerán de los niveles de formación que desarrolle la persona con fines de fortalecerlas y convertirlas en efectivas para un mejor desempeño de su rol en el contexto educativo donde se desenvuelva.

Por consiguiente, las competencias necesarias para lograr un desempeño eficiente están relacionadas con el desarrollo personal, la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la negociación, todas estas necesarias para mantener relaciones humanas satisfactorias.

## **Metodología de la investigación**

De acuerdo a los propósitos que orientan al estudio, el mismo se presenta como de tipo descriptivo porque permitirá determinar los elementos o características presentes en la investigación, en este sentido Hernández; Fernández y Baptista (2006: 102), señalan que “los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren”, de esta manera, en la investigación se recopiló información sobre las particularidades de las variables Habilidades Directivas y Desempeño Laboral del Personal docente, al igual que de sus dimensiones e indicadores lo cual dará lugar a los resultados que se obtengan.

De igual modo, se considera correlacional, porque luego de describir y analizar los hechos se va a establecer la relación entre las variables, al respecto Arias (2006: 25), manifiesta que la finalidad de la investigación correlacional es “determinar el grado de relación existente entre dos o más variables. En estos estudios primarios se miden las variables me-

diante la aplicación de técnicas, se estima la correlación”, así pues, en el presente estudio se midió la relación entre las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral del Personal Docente en Educación Básica Primaria del municipio Mara.

Con referencia al nivel de investigación, Arias (2006: 23), señala que éste “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno, y éste puede ser exploratorio, descriptivo o explicativo”, en función de lo dicho anteriormente, la presente investigación se catalogó como descriptiva, ya que su objetivo es conocer situaciones, características y hechos predominantes a través de la descripción exacta de acciones, no estando limitada a la recolección de datos, sino que busca la relación entre las variables para analizarlas y proponer soluciones a los problemas generalizados en cuanto a Habilidades Directivas y Desempeño Laboral del Personal Docente en Educación Básica Primaria para garantizar el funcionamiento efectivo del mismo.

### **Consideraciones finales**

De acuerdo al primer objetivo diseñado para identificar los tipos de habilidades directivas presentes en los directores de las escuelas básicas primarias, se evidencia que la frecuencia más alta se situó en la alternativa algunas veces, observándose que los directivos identifican habilidades unas reflejadas con fortaleza como es en el caso de las administrativas y de relaciones humanas, y otra con limitantes en cuanto a la identificación de las habilidades técnicas, lo que significa que existe deficiencia en el manejo de los recursos de la institución al igual que una escasa supervisión de las actividades planeadas.

Con respecto al segundo objetivo referido a conocer los procesos gerenciales a través de los cuales se destacan las habilidades directivas en las escuelas básicas primarias, se determinó que algunas veces se conocen los procesos gerenciales como planificación, organización y control. Sin embargo los resultados arrojaron que el indicador control tanto para directores como docentes se cataloga con un porcentaje muy bajo siendo esta una limitante para la efectividad del proceso educativo, considerando a través de éstos resultados que existen fallas en la verificación de las acciones que se realizan en la institución al igual que la aplicación de medidas correctivas necesarias para lograr los objetivos propuestos.

Del mismo modo respondiendo al tercer objetivo relacionado con identificar las competencias del desempeño laboral del personal docente en escuelas primarias bolivarianas, presenta una tendencia a la alternativa algunas veces notándose una contraposición con respecto a los datos obtenidos de los dos estratos, ya que se observa fortaleza por parte de los directores con relación al indicador competencias y los docentes respondieron en su mayoría a través de alternativas inapropiadas, viéndose ésta como una debilidad, evidenciándose de esta manera que existe un

desconocimiento de las tareas a realizar por parte del personal docente, reflejadas en cuanto a su planificación y ejecución de la jornada laboral.

Referente al cuarto objetivo encargado de definir los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias, se concluyó que para la dimensión factores sus respuestas fueron arrojadas en su mayor porcentaje para el indicador algunas veces, enfocándose la debilidad en los indicadores formación profesional y compromiso laboral por parte de los sujetos encuestados, entendiéndose que existe falta de actualización pedagógica e incentivo para cumplir de forma efectiva la labor en el proceso educativo y las tareas asignadas.

El último objetivo referido a establecer el grado de relación entre habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias, se concluye que existe una relación positiva alta y estadísticamente significativa, representando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable habilidades directivas, aumentan de forma alta los valores de la variable desempeño laboral del personal docente en las instituciones seleccionadas como muestra o viceversa.

## Referencias bibliográficas

- Acosta, José María (2013). **Dirigir. Liderar, motivar, comunicar, dirigir reuniones**. Madrid: Editorial ESIC.
- Aldape, Teres (2008). **Desarrollo de las competencias del docente: Demanda de la aldea global**. Libros en red.
- Arias, Fidias (2007). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica**. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Camacho, Ricardo (2008). **Mucho que ganar, nada que perder: Competencias formación integral de individuos**. México: Editorial ST Distribución, S.A. de C.V.
- González, Manuel (2006). **Habilidades Directivas**. España: Editorial Innovación y Cualificación. S.L.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. (4ta. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Montenegro, Ignacio (2007). **Evaluación del Desempeño Docente**. Fundamentos, modelos e instrumentos. Colombia. Bogotá, D.C: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Mosley, Donald; Megginson, León y Pietri, Paul (2005). **Supervisión: La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación**. México: Grupo GEO Impresores, S.A, de C.V.
- Román, JD y Fernández, Manuel (2008). **Liderazgo y coaching**. Libros en red.

Vaello, Joan (2009). **El profesor emocionalmente competente: Un puente sobre aula turbulenta**. Barcelona: Editorial GRAÓ.

Whetten, David y Cameron, Kim (2005). **Desarrollo de Habilidades Directivas**. México: Editorial Pearson Educación.