

HABILIDADES DIRECTIVAS QUE PUEDEN FAVORECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, UNIVERSIDAD LIBRE.

Autora

YENNY ROCÍO PÉREZ BERNATE

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CHÍA
2020

HABILIDADES DIRECTIVAS QUE PUEDEN FAVORECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, UNIVERSIDAD LIBRE.

Línea de profundización: Clima y Cultura

Autora:

YENNY ROCÍO PÉREZ BERNATE

Trabajo de Grado

Asesora:

CLAUDIA VIRGINIA BECERRA MÁRQUEZ

Mg. en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. Universidad de la Sabana

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CHÍA
2020



FACULTAD DE EDUCACIÓN

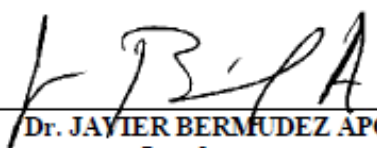
MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

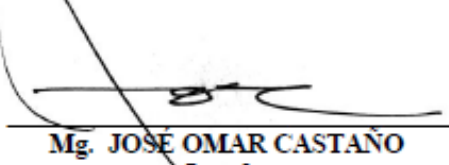
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 30 de julio de 2020, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, la estudiante expuso y sustentó el trabajo de grado titulado: "*Habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Libre*" bajo la dirección de la docente Investigadora Claudia Virginia Becerra.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por la estudiante: *Yenny Rocío Pérez Bernate*, los jurados les otorgaron la calificación de:

Meritoria (4,6)


Dr. JAVIER BERMUDEZ APONTE
Jurado


Mg. JOSE OMAR CASTAÑO
Jurado


Mg. ANGELA RUBIANO BELLO
Coordinadora

AGRADECIMIENTOS

*Gracias a Dios porque cada día
Experimento su Amor; concedido en los pequeños
Y grandes momentos de la cotidianidad;
y de manera Especial por lo vivido en esta maravillosa
oportunidad de la Maestría en la Universidad de la Sabana.*

*Agradezco a toda mi familia, especialmente
A mi esposo y mi madre por todo el apoyo y comprensión
Para alcanzar esta meta propuesta.*

*A todas aquellas personas que Dios pone en el
Camino para edificar su obra.*

¡GRACIAS!

DEDICATORIA

*A mi amado Padre Marco Antonio Pérez Sánchez,
Que antes de partir de este mundo
Me animo a continuar y culminar este sueño
Académico, profesional y personal.*

*¡Gracias papito por tanto amor!
Siempre Te llevo en mi corazón.*

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	11
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Justificación.....	16
2.3. Formulación del problema	18
2.4. Objetivo general	19
2.5. Objetivos específicos	19
3. MARCO institucional.....	20
3.1. Universidad Libre (UL)	20
3.1.1. Sede principal. Bogotá.....	22
3.1.2. Facultad de Ciencias de la Educación (FCE).....	28
4. marco teórico	30
4.1. Institución de Educación Superior (IES)	30
4.2. Gerencia Universitaria	34
4.3. Habilidades Directivas	36
4.3.1. Clasificación de las habilidades directivas	38
4.4. Clima organizacional	42
5. ESTADO DEL ARTE.....	46
6. METODOLOGÍA	52
6.1. Tipo y enfoque de la investigación.....	52
6.2. Población y muestra.....	52
6.2.1. Población.....	52

6.2.2. Muestra	53
6.3. Variables	54
6.4. Ruta Metodológica.....	60
6.5. Instrumento.....	61
7. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	63
7.1. Análisis sociodemográfico	63
7.2. Análisis por variables.....	64
7.2.1. Resultados generales por variable.....	84
7. PROPUESTA DE FORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO EN HABILIDADES DIRECTIVAS	88
9. CONCLUSIONES	106
10. RECOMENDACIONES	108
11. REFERENCIAS.....	109
12. ANEXOS	114

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Universidades en Europa</i>	31
Tabla 2 <i>Clasificación de las habilidades directivas</i>	39
Tabla 3 <i>Cargos directivos docentes para la muestra</i>	54
Tabla 4 <i>Distribución por Género</i>	63
Tabla 5 <i>Distribución porcentual por tiempo de vinculación con la institución</i>	64
Tabla 6 <i>Propuesta Plan de formación y fortalecimiento de Habilidades Directivas</i>	89

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Fundadores insignes de la Universidad Libre</i>	21
<i>Figura 2: Sede Principal- Universidad Libre, ciudad de Bogotá</i>	22
<i>Figura 3: Aspectos sustantivos del Proyecto Educativo Institucional de la Universidad Libre</i>	23
<i>Figura 4: Organigrama Universidad Libre. Nacional y Sede Principal</i>	24
<i>Figura 5: Organización académico- administrativa. Facultad de Ciencias de la Educación</i>	29
<i>Figura 6: Relación de las etapas del proceso administrativo la dirección y las habilidades directivas</i>	37
<i>Figura 7: Modelo de habilidades directivas esenciales</i>	38
<i>Figura 8: variables independientes y dependiente de las habilidades directivas</i>	55
<i>Figura 9: Variable de comunicación; habilidad de comunicar ideas y emociones</i>	65
<i>Figura 10: Variable de comunicación: habilidad para promover dialogo</i>	66
<i>Figura 11: Variable de comunicación: habilidad de escucha</i>	66
<i>Figura 12: Variable de comunicación: habilidad de comunicación no verbal</i>	67
<i>Figura 13: Variable de comunicación: habilidad de comunicación escrita</i>	67
<i>Figura 14: Variable de comunicación: habilidad de hablar en público</i>	68
<i>Figura 15: Síntesis variable de comunicación</i>	69
<i>Figura 16: Variable de liderazgo: habilidad para delegar</i>	69
<i>Figura 17: Variable de liderazgo: habilidad para organizar el trabajo</i>	70
<i>Figura 18: Variable de liderazgo: habilidad para dirigir y toma de decisiones</i>	70
<i>Figura 19: Variable de liderazgo: habilidad para alcanzar objetivos</i>	71
<i>Figura 20: Variable de liderazgo: habilidad para integrar recursos</i>	72
<i>Figura 21: Síntesis variable de Liderazgo</i>	72
<i>Figura 22: Variable de Motivación: habilidad para motivar</i>	73
<i>Figura 23: Variable de Motivación: habilidad para alcanzar la calidad</i>	74
<i>Figura 24: Variable de Motivación: habilidad para alcanzar buenos resultados</i>	74
<i>Figura 25: Variable de Motivación: habilidad para fomentar sentimientos de logro</i>	75

<i>Figura 26: Variable de Motivación: habilidad para fomentar un mejor desempeño</i>	76
<i>Figura 27: Síntesis variable de Motivación</i>	76
<i>Figura 28: Variable de Manejo del conflicto: habilidad para el control de emociones</i>	77
<i>Figura 29. Variable de Manejo del conflicto: habilidad en toma de decisiones</i>	78
<i>Figura 30. Variable de Manejo del conflicto: habilidad para diagnosticar causas de un conflicto</i>	78
<i>Figura 31. Variable de Manejo del conflicto: habilidad de estrategia</i>	79
<i>Figura 32: Variable de Manejo del conflicto: habilidad para resolver diferencias interpersonales</i>	79
<i>Figura 33. Síntesis variable de Manejo del conflicto</i>	80
<i>Figura 34. Variable de Formación de equipos. Habilidad para promover responsabilidad</i>	81
<i>Figura 35. Variable de Formación de equipos. habilidad para valorar el trabajo en equipo</i>	81
<i>Figura 36. Variable de Formación de equipos. debilidad para orientar</i>	82
<i>Figura 37. Variable de Formación de equipos. habilidad para proporciona autonomía</i>	82
<i>Figura 38. Variable de Formación de equipos. habilidad para desarrolla la creatividad</i>	83
<i>Figura 39. Síntesis variable de Formación de equipos</i>	84
<i>Figura 40. Resultados generales por Variables de habilidades directivas</i>	84

RESUMEN

La presente investigación surge del interés por conocer y destacar las habilidades directivas que pueden ser relevantes al momento de ejercer cargos directivos en las IES, y como el desarrollo e implementación de estas, pueden favorecer un clima organizacional cada vez más estable en las relaciones interpersonales y en consecuencia en el desarrollo profesional de los directivos docentes; abonando escenarios propicios para la consecución de las metas institucionales.

De esta manera se escogió la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Libre, para evaluar las habilidades directivas elegidas desde los referentes teóricos estudiados y que son: comunicación, liderazgo, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos.

Se conto con la participación de 36 personas entre directivos docentes, docentes y personal de apoyo académico – administrativo de la Facultad, a quienes se les aplico un instrumento de 32 preguntas en formato de encuesta validado por pares académicos. Los resultados obtenidos muestran que las habilidades mejor desarrolladas por los directivos docentes son la de formación de equipos y comunicación y en las que se debe enfatizar acciones de mejora fueron manejo del conflicto y motivación. Como principal aporte de esta investigación es importante mencionar que esta valoración es la primera que se aplica sobre el tema en la Facultad.

Al finalizar el análisis de los resultados se genera una propuesta desde un plan de formación para afianzar y desarrollar las mencionadas habilidades directivas.

Palabras clave: características directivas, personal académico docente, administración educativa, relaciones interpersonales, institución educativa.

ABSTRACT

The present research stems from the interest to know and recognize the managerial skills that may be relevant when exercising managerial positions in higher education institutions, and as the development and implementation of these, can foster an increasingly stable organizational climate in interpersonal relations and, consequently, in the professional development of teaching managers, providing favourable scenarios for the achievement of institutional goals.

In this way, the Faculty of Educational Sciences of the University Free was chosen to evaluate the managerial skills chosen from the theoretical references studied: communication, leadership, motivation, conflict management and team building.

It is based on the participation of 36 people, including teaching managers, teachers and academic support staff - administrative staff of the Faculty, to whom a 32-question tool was applied in a survey format validated by academic peers. The results obtained show that the skills best developed by teaching managers are those of team building and communication, and on which improvement actions should be emphasized were conflict management and motivation. As the main contribution of this research it is important to mention that this assessment is the first to be applied on the subject in the Faculty.

At the end of the analysis of the results, a proposal is generated from a training plan to strengthen and develop the aforementioned managerial skills.

Key words: management characteristics, academic teaching staff, educational administration, interpersonal relations, educational institution.

1. INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior (IES) denominadas también Universidades asumen un papel fundamental dentro de la sociedad, como lo esbozan González, Carmona y Sandoval (2012), Boned (2012) y Rengifo (2012), otorgando así un carácter estratégico a la educación superior como motor indiscutible para el alcance de una democratización del conocimiento, un desarrollo sostenible y una justicia equitativa en una nación y en sus grupos de apoyo e interés.

De igual manera, La Unesco (2008), enfatiza que son las universidades las que deberán adoptar prácticas de gestión prospectiva para asumir las posibles soluciones a los problemas del entorno como punto de partida para la generación de conocimiento; de esta manera la exigencia se gestará desde sus límites hacia los contextos que se pretenden impactar y convertirse así en participantes activos y dinámicos de los retos y avances de la humanidad.

Para alcanzar dichos logros será necesario vislumbrar una activa gestión de sus procesos académicos y administrativos, desafiando una continua retroalimentación y autoevaluación que lleven a una mejora continua en la proyección de una eficiente y eficaz organización educativa.

Por lo anterior, las universidades como organizaciones cuentan con sujetos que se responsabilizan de la dirección y gestión de los asuntos propios de la educación superior como son sus funciones sustantivas de investigación, docencia y extensión, donde se asume de igual manera la responsabilidad en la participación del desarrollo humano, social, económico, político y mundial a través de su actuación.

De allí que los cargos asumidos para ejercer la dirección académico-administrativa en las universidades y a su vez en cada una de las áreas, en este caso las Facultades, requieran de habilidades directivas para lograr responder a los desafíos que la educación superior afronta en los últimos tiempos, y ejercer con metas establecidas que conduzcan a potenciar en los grupos académicos sus capacidades, habilidades y recursos y así alcanzar, una mayor productividad para satisfacer las necesidades y lograr una prestación del servicio educativo con la calidad requerida que lleve a la sostenibilidad dentro de su autonomía universitaria.

De esta manera, el presente trabajo de grado se desarrolló en la Facultad de Ciencias de la Educación (FCE) de la Universidad Libre (UL), institución universitaria fundada en el año de 1923 con

una filosofía liberal para su época y que ha permanecido en el tiempo como un alto referente académico en la sociedad adyacente del conocimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior se mencionan los aspectos que fueron relevantes para el desarrollo del presente proyecto; primero se hizo un planteamiento del problema donde se consultó varios documentos que sirvieron como antecedentes para establecer la relevancia y pertinencia del tema a trabajar; en esta búsqueda se reconoce la importancia que tienen las habilidades directivas así como su conocimiento y apropiación para favorecer un clima organizacional en las instituciones u organizaciones; y de manera particular en las IES.

En el mismo planteamiento del problema se estableció una justificación, donde se resalta la importancia de las habilidades directivas para el desempeño de las labores académico-administrativas en las organizaciones de índole educativo, donde el logro de la finalidad educativa: la formación integral del ser humano. A continuación, se plantea la formulación del problema a partir de una pregunta de índole investigativo: ¿Cuáles de las habilidades directivas podrán favorecer el clima organizacional en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Libre, desde los cargos Directivos-docentes para una eficiente gestión académico-administrativa?

Para finalizar este capítulo se presentan los objetivos que persigue el desarrollo del trabajo académico.

En el tercer capítulo se presenta la contextualización de la Universidad Libre, lugar donde se desarrolló la presente investigación; allí se desataca la historia y trayectoria académica-administrativa que ha dado lugar a esta institución para posicionarse como una de las universidades acreditadas de alta calidad con multi-campos en Colombia y de manera particular se hace alusión a la Facultad de Ciencias de la Educación (FCE).

El siguiente apartado esboza la teoría acerca de diferentes conceptos de las IES, su historia e importancia en los sistemas y en la época contemporánea; así como un subapartado sobre el tema de la gerencia universitaria; para continuar con el tema de las habilidades directivas donde se establece definiciones y alcances; y por qué son necesarias conocerlas y contemplarlas para un positivo impacto de los directivos en las organizaciones, de igual manera se establece una clasificación de ellas. El apartado finaliza con un enfoque teórico desde diferentes autores sobre el clima organizacional, su definición e importancia en la productividad para el alcance de los objetivos en las organizaciones; así como su impacto en la satisfacción de los individuos que hacen parte de ella.

De manera seguida, se presenta un apartado de tendencias investigativas que se acercan el tema de habilidades directivas y su influencia en el clima organizacional en a nivel internacional, nacional e institucional, denominado estado del arte.

En el sexto capítulo se encuentra descrita la metodología utilizada que incluye el enfoque y tipo de investigación, la población y muestra que participo en el trabajo investigativo; así como la ruta metodológica que se siguió para finalizar con el instrumento diseñado para su aplicación y posterior análisis.

El siguiente capítulo evidencia el análisis de los resultados producto de la aplicación del instrumento adaptado, la metodología utilizada para el análisis de la información y la elaboración de una propuesta como recomendación para la FCE, acerca del tema de las habilidades directivas.

El documento finaliza presentando las conclusiones de la investigación, un listado de recomendaciones a tener en cuenta y una propuesta de plan de formación y fortalecimiento sobre habilidades directivas para implementar en la FCE de la UL.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes

La educación superior enmarcada dentro de un gran sistema educativo y relacionada desde las dinámicas sociales y políticas en contextos locales y globales, ha ido dando giros de transformación relevantes para adaptarse a las exigencias que el mundo actual exige; entre ellas el acelerado proceso en la generación del conocimiento, la diversificación de las disciplinas, la expansión de las matrículas, las innovaciones en la estructura de la organización universitaria asociada a concepciones en torno a la productividad, competencia y rentabilidad, estas últimas han marcado en ciertas IES una visión y un afán por replicar modelos empresariales donde se instaura premisas fundamentales de crecimiento, desarrollo y por ende óptimos resultados.

Sin embargo, es importante señalar que dentro de este tránsito de visiones y posturas se argumenta que las IES se han de considerar como organizaciones de índole educativo donde su finalidad estará enmarcada desde la formación y la educación; y su actividad productiva se traslapa desde la enseñanza, para posibilitar en los sujetos el sentido de crecer, mejorar, perfeccionarse y desarrollarse de manera holística y así trascender, sin dejar de dar resultados de índole tangible.

Por lo anterior, actualmente las IES o universidades se enmarcan en demandas desde la conducción en lo académico y lo administrativo como acciones cada vez más complejas, donde la profesionalización de estas actividades se convierte en relevantes y requieren de un alto sentido de liderazgo como concepto y ejercicio del poder en las figuras de los directivos docentes y los docentes mismos, adquiriendo importancia entre los sujetos y su entorno. Isaacs (1997) referencia que el papel principal de los directivos docentes consiste en velar por las finalidades y la misión específica de la institución a la par de obtener productividad y lograr que los colaboradores consigan óptimos resultados.

De allí que los cargos asumidos para ejercer la dirección – docente en las universidades y a su vez en cada una de las áreas, en este caso las Facultades, requieran de habilidades directivas para lograr responder a los desafíos que la educación superior asume, con decisiones que conduzcan a potenciar en los grupos académico-administrativos sus capacidades, habilidades y recursos para alcanzar así una mayor productividad y satisfacer las necesidades para el logro de una prestación del servicio educativo con la calidad requerida que lleve a la sostenibilidad dentro de su autonomía universitaria.

A su vez Castro-Ceacero (2010) y Cejas (2012), en sus respectivas publicaciones manifiestan “*la universidad requiere implementar modelos gerenciales acordes con las necesidades actuales, donde se evalúen de manera sistemática la calidad de los procesos y sus resultados*”; (p.78) y es desde estas premisas donde se evidencia la oportunidad que presenta esta investigación como insumo que nutra los procesos directivos para el fomento de la sostenibilidad y proyección de la educación superior del siglo XXI.

De otra parte, la Carta Universia Rio 2014 (2014), resalta que el perfil de los sujetos que se dediquen a la dirección -docente en las universidades deberán ser entre otras características receptivos, competentes, capaces de evaluar su propia gestión y líderes que lleven a la universidad a una eficaz transformación, lo que se relaciona de manera implícita que se requiere de unas habilidades directivas para ejercer la labor académico-administrativa y así favorecer el clima organizacional de la misma para el logro de grandes beneficios y resultados.

De allí que Pérez Ortega, G. y Morales Freite, Z.(2017) en su investigación constructo teórico sobre la gerencia universitaria concluyen que:

“La gerencia universitaria se define como el conjunto de capacidades, habilidades y recursos (funciones de apoyo) que dispone la institución para cumplir con las dimensiones misionales –investigación, docencia y extensión–, a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control; cuya responsabilidad es de los directivos y tiene por objetivo conducir a la universidad hacia la sostenibilidad y al desarrollo institucional; de allí que la función de apoyo a la gestión se erige como eje transversal y permanente para la ejecución de dichas funciones misionales”.

De esta manera, la gerencia universitaria se convierte en un proceso para orientar o conducir desde las fases de planeación, organización, dirección y ejecución, evaluación y control que se contemplan en los principios de la llamada “administración”, teorización que ha pasado por diferentes enfoques según autores como Frederick Taylor y Henry Fayol (1911) citado por Barnard (1968), hasta llegar hoy en día a plantear un sistema de dirección que se conoce como **Dirección Estratégica**, cuyo objetivo principal es formular la estrategia y los planes de actuación, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros.

De ahí que cobre relevancia la investigación adelantada por Sandoval (2008, p.46), sobre la necesidad de formación de los directivos docentes en temas como las habilidades directivas, en cuanto a los interrogantes:

¿Quién es el directivo docente hoy? ¿Dónde desarrolla su tarea? ¿Qué tipo de conocimiento orienta su quehacer? ¿Cuáles son las necesidades de formación para un ejercicio cualificado? Y así orientar el quehacer del directivo frente a un saber social, que requiere ser desentrañado en cuanto a sus características, naturaleza y contenido, para entender las necesidades de formación. Se plantea la necesidad de llenar de contenido y de sentido educativo el quehacer del directivo docente, para innovar en los dispositivos, los medios y las técnicas, y hacer viables los planes. Construir un conocimiento práctico sobre la institución educativa y la función del directivo docente.

De esta manera la investigación adelantada por Badillo, R. y otros (2015), sobre Liderazgo de los rectores frente a la “tercer misión” de la universidad, enfatiza sobre el nuevo rol de liderazgo que debe ser asumido por los directivos académico-administrativos que se encuentran en las IES, ellos definen el rol de los directivos de alto nivel como “ampliadores de fronteras” e identificando funciones primordiales en la representación de la organización tales como el desarrollo de estrategias, la planificación estratégica, la gestión de proyectos y la delegación de funciones o responsabilidades. Así mismo se pone de relieve algunas cualidades personales tales como habilidades de comunicación, la construcción de relaciones diversas o la capacidad de motivar a los integrantes de un equipo docente de apoyo. De esta manera se destaca el papel que juegan, o pueden jugar, los directivos en la institución.

De acuerdo con los estudios e investigaciones, señalados en esta investigación, los directivos docentes en las IES, tienen la importante tarea de crear un clima organizacional que propenda por el alcance de los objetivos trazados, a través del desarrollo de habilidades directivas como el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo y la práctica de una comunicación eficaz, entre otras como mecanismo, esta última, para desarrollar relaciones con otros de manera exitosa.

A su vez serán ellos quienes podrán detectar las necesidades, expectativas e inhibiciones de sus colaboradores y manejarlas desde las racionalidades académicas y administrativas que su apuesta como directivo docente o líder educativo le otorga

Por todo lo anterior se hace necesario adelantar estudios e investigaciones sobre las acciones y los posibles retos en los roles directivos de las organizaciones educativas, de manera particular en las IES, que puedan traer nuevas perspectivas.

2.2. Justificación

La Universidad Libre (UL) como escenario de modelo para la Educación Superior en Colombia y Latinoamérica, con una trayectoria de más de 95 años de vida académica, ha venido desarrollando a lo largo de su existencia las funciones misionales que la educación superior establece,

como son la investigación, la docencia y la proyección social, de esta manera se requiere de forma imperiosa estar siempre en una constante mejorar de sus procesos, buscando estar a la vanguardia frente a los retos que la universidad impone desde lo académico, administrativo, tecnológico y de innovación.

Su personal directivo, establecido desde una Sala General con más de 70 miembros activos a la fecha de esta investigación, cuenta con una amplia experiencia y reconocimiento en el quehacer de sus actividades profesionales; y gracias a su compromiso ético, social, personal y profesional con la educación, y de manera especial con la educación superior en la formación de excelentes profesionales, promueven una cultura organizacional establecida y vivenciada desde sus postulados y principios que rigen la institución.

Sin embargo, en los antecedentes se puede mencionar que la institución mencionada ha tenido una alta rotación de su personal directivo - docente en los últimos años y de manera específica en la FCE, donde dicha situación ha generado estilos heterogéneos de dirección con algunas situaciones de tensión, impactando de manera directa en el clima organizacional.

De allí que se considere de gran importancia adelantar un diagnóstico actualizado de las habilidades directivas que se ejercen o no desde los cargos o funciones Directivas-Docentes de la FCE y su repercusión en el clima organizacional.

Frederick Glen, (1976) citado por Chiavenato, (2007, p. 321), comenta que el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización, así el clima organizacional se relaciona con la moral y satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. De ahí que se requiera de ciertas habilidades directivas para favorecer el clima organizacional, ya que Aburto y Bonales (2011) mencionan que, a menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio.

De allí que en el ámbito organizacional y de manera particular de las instituciones educativas cobra una especial relevancia las habilidades directivas en sus directivos docentes pues las tareas pedagógicas y administrativas se relacionan directamente con la formación integral de los estudiantes (Barber & Mourshed, 2008). En consecuencia, las prácticas de liderazgo ejercen un efecto sobre el clima organizacional, así, “se requieren líderes que se constituyan en verdaderos generadores de cambio y transformación social positiva, a través de la materialización del bienestar laboral y la

consecuente potenciación del capital social que sustenta a las organizaciones” (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, & Mejía, 2009, p. 14). De esta manera se pretende adelantar el presente trabajo en la FCE de la UL, objeto de estudio, para identificar las habilidades directivas que se ejercen entre sus directivos docentes y qué adjetivos los identifican, con el fin de favorecer el clima organizacional para la gestión académico-administrativa y estimular nuevas prácticas gerenciales que motiven y promuevan bienestar entre la comunidad educativa y por ende calidad académica en la FCE de la UL.

2.3. Formulación del problema

Las organizaciones prestadoras de servicios educativos, requieren de un liderazgo específico donde su finalidad se concentra en lo educativo, pero de manera paralela se desarrollan las gestiones y acciones de índole administrativo hallando complementariedad entre ambas y sin desdibujar sus funciones específicas.

De esta manera hoy, la fisura entre empresa e institución educativa se ha ido superando por lo menos en el referente teórico, donde se asumen posturas conceptuales que revelan a la empresa y las instituciones educativas como organizaciones distintas, con fines distintos (Sandoval. 2008), pero que como organizaciones donde confluyen individuos se asumen principios similares. Una de ellas es la preocupación por los resultados y el desempeño de sus líderes o directivos lo que determina la competitividad y el posicionamiento de sus apuestas en planes y proyectos.

Sin embargo, en el ámbito de las organizaciones educativa y de manera específica para esta investigación las IES es frecuente encontrar, que pocos directivos docentes han tenido formación y entrenamiento en habilidades directivas, donde aprender a dirigir asumiendo un liderazgo no será un asunto de aplicar una ciencia, sino una práctica social que simboliza un quehacer en primera instancia y después una profesión para convertir en práctica esta teoría; y así lograr garantizar la efectividad en su gestión promoviendo un adecuado clima organizacional en las instituciones, donde las relaciones interpersonales no siempre son las más adecuadas, y donde se generan ciertos conflictos entre los directivos docentes, con los docentes y de manera viceversa, en el que, el clima organizacional se puede ver afectado a pesar de contar con seres humanos adultos y con perfiles de formación académica alta y de calidad; no obstante, no se puede abstraer la complejidad de la naturaleza humana.

En este sentido, el tema sobre el cual se enfoca este trabajo de grado es la descripción de las habilidades directivas que puedan favorecer el clima organizacional en la FCE de la UL para adelantar proyectos y planes desde la gestión académico-administrativa de la misma y que permita comprender

y mejorar en múltiples dimensiones el desempeño humano y profesional de los integrantes de los equipos académicos que lo conforman.

Por lo anterior, y con relación a las habilidades directivas de los Directivos - docentes en las instituciones de educación, y las características específicas para un buen clima organizacional, surge la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Cuáles de las habilidades directivas podrán favorecer el clima organizacional en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Libre, desde los cargos Directivos-docentes hacia una eficiente gestión académico-administrativa?

2.4. Objetivo general

Establecer las habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional desde el desempeño de los cargos Directivos – Docentes en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Libre.

2.5. Objetivos específicos

- Realizar una fundamentación teórica de las habilidades directivas que pueden favorecer las acciones propias de los directivos-docentes en la FCE - UL.
- Caracterizar y analizar las habilidades directivas desde la labor de los Directivos – docentes en la FCE a través de la aplicación de una encuesta a la población determinada para su posterior análisis.
- Enunciar una propuesta de plan de formación y fortalecimiento sobre habilidades directivas en la FCE, que contribuyan al favorecimiento del clima organizacional.

3. MARCO INSTITUCIONAL

3.1. Universidad Libre (UL)

La Universidad Libre, Galindo (2018.p.18-38), surge como respuesta al modelo educativo que impera bajo la Constitución de 1886, carta política que refleja hegemonía conservadora y el confesionalismo de la época, hechos que limitaban la autonomía y libertad de cátedra en la educación superior, por lo que algunos sectores de la sociedad contribuyeron a la apertura de establecimientos educativos alternativos. Es así como en 1890 el señor Luis Antonio Robles funda la Universidad Republicana con la intención de formar una institución de cátedra libre, la que terminaría luego de varios procesos de transición y mejoramiento convirtiéndose en la Universidad Libre.

A finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX se vivieron momentos muy difíciles en Colombia, motivados por la lucha entre partidos que no permitieron cosechar proyectos exitosos en educación superior y que adicionalmente causaron uno de los momentos más trágicos de nuestra historia. No obstante, las nefastas consecuencias que produjo la confrontación armada, una vez firmada la paz, dos grandes líderes del liberalismo, emergen a la vida civil como voceros de libertad. Ellos fueron el General Rafael Uribe Uribe y el General Benjamín Herrera Cortes, quienes a la luz de las ideas liberales de la época gestarían la filosofía y la razón de ser de la UL.

Se dio la introducción de reformas a los estatutos de la Compañía Anónima entre los que estuvo su nombre. También se dio participación a los miembros de Instituto Nacional de Educación y de Instrucción Superior Profesional de la época. En discurso público El General Benjamín Herrera el 20 de mayo de 1922 manifestó lo siguiente, que ha sido guía ideológica y filosófica de la Institución:

Quiero llamar la atención de modo especial a la característica que debe singularizar este vasto establecimiento docente con que el liberalismo colombiano quiere dotar al país: La Universidad Libre, no debe ser un foco de sectarismo, ni una fuente perturbadora de la conciencia individual; ese moderno establecimiento debe ser una escuela universal, sin restricciones ni imposiciones; ese hogar espiritual debe ser amplísimo templo abierto a todas las orientaciones del magisterio civilizador, y a todas las sanas ideas en materia de educación; nada que ate la conciencia a los prejuicios y a las preocupaciones; pero nada tampoco que atente contra la libertad ni la conciencia del individuo. No vamos a fundar una cátedra liberal, sino una amplísima aula en que se agiten y se muevan, con noble libertad, los temas científicos, y los principios filosóficos aceptados por la moderna civilización.

En este orden de ideas, el General Herrera logró abrir definitivamente las puertas de la Universidad Libre. Fue elegido Presidente del Consejo Directivo y, desde esa posición, se alistó a ponerla en marcha. Empieza a funcionar el 13 de febrero de 1923.

Para la Universidad Libre, el General Rafael Uribe Uribe es su principal ideólogo y precursor, y el General Benjamín Herrera su fundador.



General Rafael Uribe Uribe

General Benjamín Herrera

Figura 1: Fundadores insignes de la Universidad Libre.

En la señalada fecha se abren de manera ininterrumpida, las aulas de clase a los sectores sociales menos favorecidos, con la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, la Facultad de Ingeniería, la Facultad de Literatura y Filosofía, la Escuela de Comercio, la Escuela de Artes y Oficios y la Escuela Preparatoria (Bachillerato).

Desde sus inicios la UL, se ha consolidado como un espacio de movimiento intelectual donde se enseñan antiguas y nuevas tesis políticas, sociales, económicas y educativas sin temor ni dogmatismo. Así, en síntesis, la UL está afincada en principios democráticos tales como la igualdad, la libertad de pensamiento, la libertad de cátedra, la libertad de aprendizaje, la investigación científica, la fraternidad, el pluralismo, la tolerancia, la dignidad humana, la inclusión social, la ética, el laicismo y la autonomía universitaria.

La UL hoy es una IES de naturaleza privada con presencia nacional, vale decir, multicampus. Bogotá es la seccional Principal y sede de las directivas nacionales, también hace presencia en las seccionales de Barranquilla, Cali, Cúcuta, Pereira y Socorro, y la sede de Cartagena. Esta condición nacional, da a la Institución una ventaja significativa para lograr un alto impacto social y facilitar la movilidad estudiantil.

Se precisa que el crecimiento institucional ha tenido como norte la idea de contribuir a una mayor cobertura en educación superior, conservando la filosofía y principios con que fue creada y de

igual manera propendiendo por la pertinencia de los programas, la excelencia académica y la responsabilidad social que ello implica.

3.1.1. Sede principal. Bogotá.

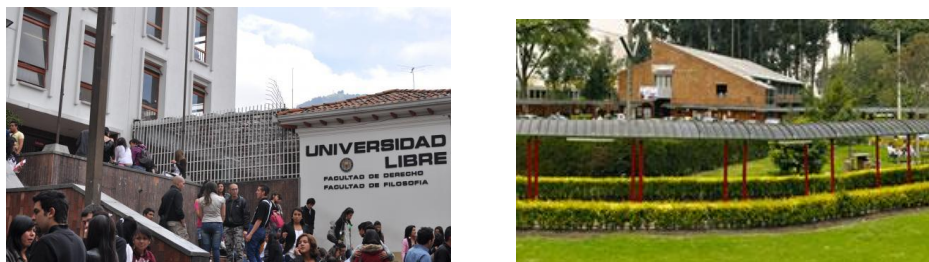


Figura 2: Sede Principal- Universidad Libre, ciudad de Bogotá.

Actualmente la UL es personería jurídica de derecho privado de utilidad común e interés social, sin ánimo de lucro, organizada como corporación, con domicilio principal en la ciudad de Bogotá.

A través del tiempo la seccional Bogotá ha estado a la vanguardia en la oferta y diversificación de programas de educación superior conforme a la filosofía institucional y a los retos que día tras día se imponen en los diferentes ámbitos del saber, en la formación de profesionales altamente competentes que han liderado procesos desde los más diversos escenarios políticos, jurídicos, económicos, científicos, académicos y sociales.

La seccional Bogotá tiene al servicio de la comunidad académica dos sedes: sede La Candelaria y sede Bosque Popular. En su estructura académica y administrativa tiene cinco facultades: Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Facultad de Ciencias de la Educación, Facultad de Derecho, Facultad de Filosofía y Facultad de Ingeniería. El programa de Doctorado en Derecho, adscrito a la Facultad de Derecho, funciona en la sede La Candelaria.

En la sede del Bosque, funciona el Colegio Universidad Libre en el que se oferta educación en preescolar, primaria y secundaria.

➤ **identidad institucional**

La UL, en conformidad con sus principios fundacionales, ha tenido por misión ofertar una educación inspirada en los principios de libertad de cátedra y el pensamiento científico, inscrita en una visión humanista de la educación superior, la cual se encuentra plasmada en el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.), donde se contemplan aspectos sustantivos como la misión, visión, principios y objetivos institucionales.



Figura 3: Aspectos sustantivos del Proyecto Educativo Institucional de la Universidad Libre.

Misión: La Universidad Libre como conciencia crítica del país y de la época recreadora de los conocimientos científicos y tecnológicos, proyectados hacia la formación integral de un egresado acorde con las necesidades fundamentales de la sociedad, hace suyo los siguientes compromisos:

- Formar dirigentes para la sociedad.
- Propender por la identidad de la nacionalidad colombiana, respetando la diversidad cultural, regional y étnica del país.
- Procurar la preservación del medio y el equilibrio de los recursos naturales.
- Ser espacio para las formaciones de personas democráticas, pluralistas, tolerantes y cultoras de la diferencia.

Visión: La Universidad Libre es una corporación de educación privada sin ánimo de lucro, que propende por la construcción permanente de un mejor país y de una sociedad democrática, pluralista y tolerante, e impulsa el desarrollo sostenible, iluminada por los principios filosóficos y éticos de su fundador, con liderazgo en los procesos de investigación, ciencia, tecnología y solución pacífica de los conflictos.

Principios: La Universidad Libre, desde su fundación como institución laica, mantiene un ideario sustentado en principios que rigen la vida académica y que constituyen a su vez el faro que orienta a sus estudiantes, profesores, egresados y directivos. Dichos principios fueron establecidos en los actos originarios de fundación de la Universidad, reafirmados por el Acuerdo No. 1 de 1994 expedido por la

Honorable Sala General, los cuales en el transcurso del tiempo han sido complementados por el desarrollo de los derechos humanos y los derechos fundamentales que el alma mater acoge, promueve y defiende como parte de su filosofía. Ellos son:

1. La dignidad humana es un principio fundante del Estado social y democrático de derecho y a su vez de todas las instituciones públicas y privadas que existen en nuestro país, particularmente las de educación, que deben colocar en primerísimo lugar al ser humano como un fin en sí mismo y como sujeto de derechos que no debe ser instrumentalizado, que no tiene precio y que es la razón de la organización política y social.

2. El respeto, como presupuesto fundamental de la vida en sociedad que garantiza la participación ciudadana en las decisiones sociales y en el ejercicio del poder, y a su vez es garante contra la tiranía, la dictadura y la injusticia social.

3. La libertad como derecho inalienable del ser humano se expresa en todas sus dimensiones en la UL, particularmente en la libertad de cátedra, examen y aprendizaje, en la discusión libre y respetuosa por las ideas de los demás aunque no sean compartidas, como pilar fundamental del pensamiento humano y el desarrollo pedagógico constructivo que permite a los docentes y a los estudiantes desenvolverse en un medio académico que no pretende imponer pensamiento alguno, y de esta manera lograr una formación estudiantil con independencia y autonomía.

4. La igualdad no solamente en su contenido formal sino también material, es otro de los principios y valores que estructura y orienta el quehacer diario y el desarrollo de la UL. Este paradigma garantiza que todos los miembros de la comunidad académica unilibrista recibirán el mismo trato de los servidores de la institución y gozarán, como lo ordena la Constitución Política, de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen, nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

5. La solidaridad como acción sobre intervenir a favor de los menos favorecidos de la sociedad. Este principio, al lado de la libertad y la igualdad favorecen el afecto, la confianza y el respeto entre los miembros de la comunidad universitaria.

Objetivos institucionales

Los objetivos institucionales se encuentran regulados y descritos de la siguiente manera:

- 1) Adelantar programas de educación en diversas modalidades y niveles.
- 2) Fomentar la cultura, la investigación, la formación profesional, la prestación de servicios de asistencia y promoción social, orientados a elevar el desarrollo socio-económico del país.

3) Propiciar la integración de la Universidad con otros sectores básicos de la actividad socio-económica, a nivel regional y nacional.

4) Realizar intercambios educativos, culturales, científicos, artísticos y de servicios con entidades nacionales y extranjeras que conduzcan a la defensa de los principios y al cumplimiento de los objetivos de la Universidad, dentro del contexto constitucional y legal colombiano.

5) Promover la formación científica y pedagógica del personal docente e investigativo, que garantice la calidad de la educación en sus diferentes niveles y modalidades.

6) Formar en el estudiante una conciencia crítica constructiva para el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes, con fundamento en la función social de la educación.

7) Coadyuvar a la preservación de los recursos naturales.

8) Buscar la formación de profesionales en todas las áreas del conocimiento, que sobresalgan por su entereza moral, excelencia académica, amor al estudio y a la investigación, decisión de luchar en defensa de la dignidad del hombre, la democracia, la libertad y la igualdad, y, por tanto, personas tolerantes, respetuosas de las creencias y derechos de los demás.”

En cuanto a la estructura organizacional de la Universidad allí participan egresados, docentes y estudiantes¹. La estructura académico-administrativa está reglamentada a nivel nacional y a nivel seccional.

A nivel nacional la estructura es la siguiente:

Sala General: cuerpo colegiado de más alto rango y su número no puede ser superior a cien. Se reúne ordinariamente una vez al año y extraordinariamente cuando sea convocada por el Presidente Nacional, el Censor Nacional, la Honorable Consiliatura o la mayoría de sus miembros. Forman parte de este cuerpo, tanto egresado como no egresados. Estos últimos han de estar vinculados como docentes o administrativos de la UL por un lapso no menor a cinco años.

Las decisiones de la Sala General se expresan a través de acuerdos y resoluciones. Entre sus funciones se encuentra nombrar, de entre sus miembros, al Presidente Nacional, vicepresidente, Censor Nacional (con su suplente), ocho consiliarios (con sus respectivos suplentes) y los miembros del Tribunal de Honor (igualmente con sus suplentes), para un período de tres años.

¹ Acuerdo No. 04 de noviembre 19 de 2012, por medio del cual se reglamenta las elecciones en la Universidad

Consiliatura: Es el máximo organismo de dirección académica y administrativa de la Universidad cuando no se encuentra reunida la Sala General. Es integrada por el Presidente Nacional, el Rector Nacional, el vicepresidente, ocho representantes de la Sala General, dos representantes de los profesores y dos representantes de los estudiantes (éstos últimos elegidos por votación de sus pares). El secretario de la Honorable Consiliatura es el mismo Secretario General de la Universidad.

Por ser este cuerpo colegiado de carácter nacional, tiene entre sus facultades nombrar los siguientes dignatarios: Rector Nacional, Secretario General, directores o coordinadores de unidades académicas y administrativas, el síndico de la sede principal y designar el personal docente y administrativo del orden nacional.

Dentro de los cargos establecidos para la organización educativa están:

Presidente Nacional: máxima autoridad administrativa.

Rector Nacional: máxima autoridad académica.

Secretario General: puede considerarse, punto de enlace entre Presidente Nacional y el Rector Nacional.

Las instancias de control y fiscalización, conforme a las funciones determinadas por los reglamentos, son los garantes de la plena observancia de la Constitución Política, los tratados internacionales, las leyes y las normas internas de la Universidad.

En la UL existe un Tribunal de Honor que cumple con funciones de carácter axiológico, y dentro de su estructura, integra al Censor como Fiscal. El censor es el defensor general de los intereses y principios de la Universidad, por lo tanto, vela por el adecuado cumplimiento de los estatutos que la rigen y el *Revisor Fiscal* es quien ejerce el control posterior del presupuesto, que corresponde al control previo del auditor interno.

A su vez se cuenta con una dependencia denominada Dirección Nacional de Planeación, donde hay una dirección general y un cuerpo calificado de profesionales quienes colaboran para la materialización de las funciones definidas por la Universidad. Adicional a estas funciones, a Planeación Nacional le compete hacer seguimiento a los procesos de autoevaluación y acreditación a nivel nacional.

En cada una de las seccionales, la Universidad cuenta con:

Consejo Directivo: Como el máximo organismo académico - administrativo en las seccionales y en la sede. Está integrado por ocho miembros: Presidente Nacional, Rector Nacional, tres representantes de

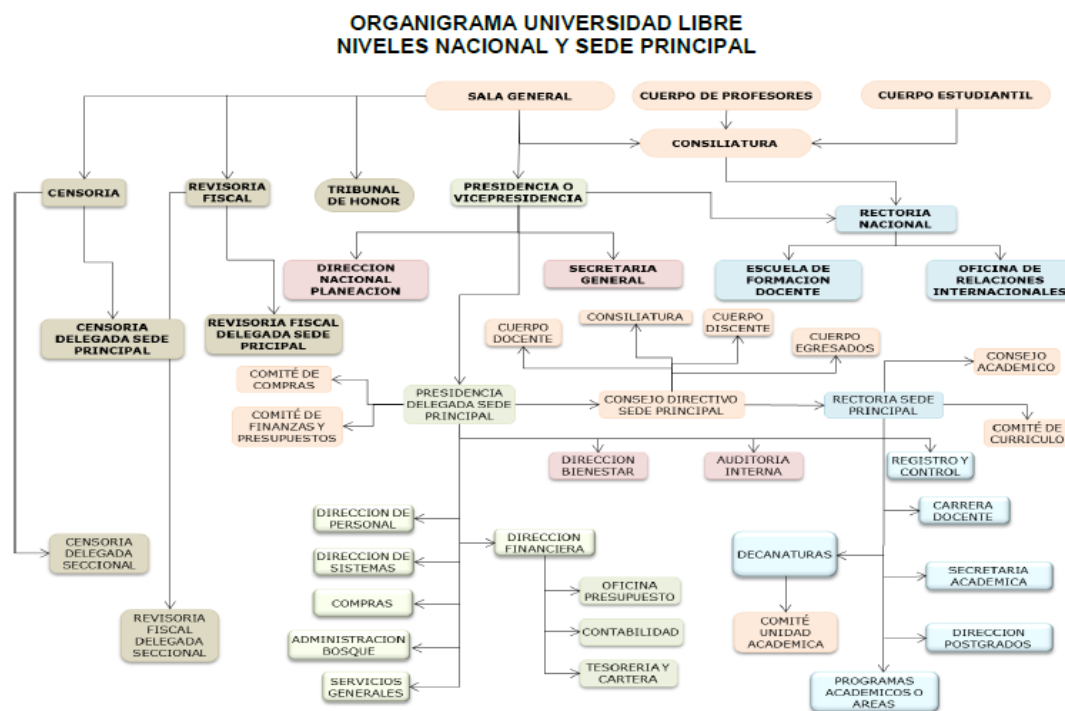


Figura 4: Organigrama Universidad Libre. Nacional y Sede Principal

La Honorable Consiliatura, un representante de profesores, un representante de los egresados y un representante de los estudiantes de la seccional/sede, elegidos democráticamente.

Consejo Académico como el encargado de asesorar a las autoridades de la Universidad en lo relativo al desarrollo académico de la Institución.

Comité de Unidad Académica: Es el órgano colegiado que funciona como máxima autoridad a nivel de cada una de las Facultades en las respectivas seccionales.

A nivel seccional figuran la siguiente estructura organizativa:

Presidente Seccional

Rector Seccional

Para el Control y fiscalización están los *delegados del Censor* y del *Revisor Fiscal* nacional.

En cada una de las Facultades se encuentra organizado así:

Decano(a).

Secretario(a) Académico de la Facultad.

Director(a) del Instituto de Posgrados.

Director(a) del Centro de Investigaciones.

Directores/Coordinadores de Programas de Pregrado.

3.1.2. Facultad de Ciencias de la Educación (FCE).

Historia de la Facultad

La Facultad de Ciencias de la Educación, creada en el año 1961, ha realizado sus funciones de docencia, investigación y proyección social durante más de medio siglo de labor continua, en el campo de la formación de docentes para distintos niveles, áreas y modalidades del sistema educativo. El desarrollo de los programas académicos de pregrado y posgrado han permitido entregar al país un gran número de egresados que han impactado en el ámbito educativo

Los programas de pregrado ofertados desde la creación de la FCE fueron Licenciatura en Biología y Química, Licenciatura en Ciencias sociales, Licenciatura en Filología e Idiomas, Licenciatura en Física y Matemáticas. Los programas de pregrado que actualmente cuentan con registro calificado son la Licenciatura en Educación Física, recreación y Deportes que inicio labores en 1997, Licenciatura en Pedagogía Infantil que inicia su funcionamiento en el segundo semestre de 2003, y la Licenciatura en español y lenguas extranjeras.

Actualmente a nivel de posgrados la Facultad oferta dos Maestrías: (i) Maestría en Educación con énfasis en Docencia Universitaria, en Gestión Educativa y Psicología Educativa y (ii) Maestría en Educación Física.

Misión: La Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Libre está comprometida institucionalmente y con el país, en la formación de profesionales de la educación; líderes, reflexivos, críticos y transformadores de su quehacer y su contexto fundamentado en las concepciones pedagógicas, desarrollos didácticos, orientaciones curriculares y evaluativas y la apropiación de diversas formas y medios de comunicación; sustentada en criterios de investigación, participación, flexibilidad, inter y transdisciplinariedad.

Visión: La Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Libre en los próximos 20 años, se consolidará como una comunidad académica que desarrolla los valores universales e interpreta los principios institucionales para la formación de profesionales con trascendencia significativa en la transformación de la educación colombiana, amparada en los principios de calidad, equidad, eticidad, autonomía e integralidad, con proyección nacional e internacional.

Estructura y Funciones de Directivos - docentes de la Facultad:

Decanatura: Es la máxima autoridad de la Facultad y como tal es el representante directo de ésta, siendo el gestor de su desarrollo integral en los campos de la docencia, la investigación, la extensión, la cultura y la administración.

Dirección de programa: Es la máxima autoridad universitaria del programa académico, elegido por el consejo directivo en terna presentada por el rector nacional, es el responsable de la dirección y coordinación académica y administrativa del mismo.

Para ser director de programa o de carrera se requiere título profesional universitario en el área del conocimiento que desarrolle la respectiva unidad y haber sido profesor en la UL como mínimo durante cuatro años

Secretaria Académica: Es quien tiene a su cargo, principalmente, responder por el sistema de registro y control de notas, anotación y control de los estudiantes, acompañar a la Decanatura y las direcciones de programa en la elaboración del calendario académico y auspicar como secretaria en las diversas actividades de corte académico-administrativo que se gestan en la Facultad.

Dirección centro de investigación: Es el encargado de organizar lo correspondiente a los procesos de investigación apoyado por los grupos de investigación de los programas y los semilleros. Las funciones del director del centro de investigaciones se establecen en el Reglamento de investigaciones de la UL (Acuerdo 06 de 2006).

Dirección instituto de posgrados: Es el encargado de dirigir y organizar los procesos académico – administrativos en lo que corresponde al desarrollo de las Maestrías ofertadas en la Facultad.

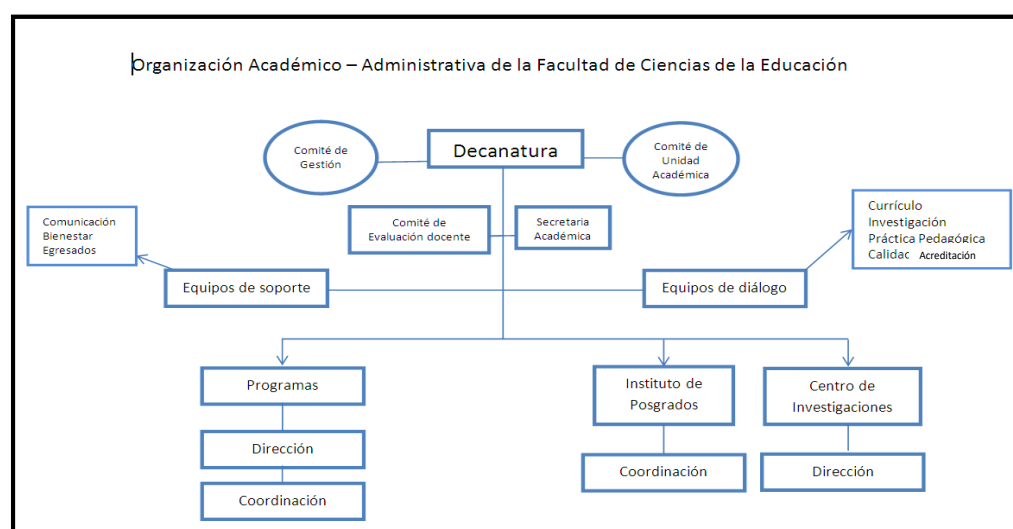


Figura 5: Organización académico- administrativa. Facultad de Ciencias de la Educación.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Institución de Educación Superior (IES)

En Colombia, según la Ley 30 de 1992 en su artículo 19, se establece que son IES, las instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas y Universidades, desarrollando estas últimas tres actividades principales, la investigación científica o tecnológica; y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento. Para efectos de la presente investigación nos referiremos a las IES, con el término genérico de Universidad, debido al contexto específico donde esta se desarrolla.

A su vez en el artículo 28, se contempla la autonomía universitaria donde se reconoce entre otros el derecho a designar sus autoridades académicas y administrativas para crear, organizar y desarrollar sus programas académicas para definir y proyectar lo correspondiente a los recursos, regímenes y elementos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.

La universidad como institución fue ideada en principio en el Medioevo, sin embargo, se reconocen los aportes de varias organizaciones al esquema “universitario” como las escuelas brahmánicas basadas en religión, filosofía, matemáticas, historia y astronomía, las invenciones como el papel y la imprenta China, así como la Escuela de Alejandría y su imponente biblioteca que apalancó un emporio educativo.

Los antecedentes más importantes en la transmisión del conocimiento como inicios de la institución educativa son:

- En el siglo IV a.C. se forjaban las Escuelas de Filosofía Atenienses.
- En el año 600 a.C. Tales de Mileto se hace promotor de la enseñanza de las matemáticas, gracias a los conocimientos empíricos de los sacerdotes egipcios,
- Los sofistas acunaron la naturaleza humana, el conocimiento y la experiencia como principios de la educación,
- Se generan las siete artes liberales desde una escuela: el trívium (gramática, dialéctica y retórica) y el cuadrivium (aritmética, geometría, música y astronomía), que marcan las actuales divisiones entre disciplinas literarias y científicas,
- Sócrates enseñaba a sus discípulos en las plazas de Atenas,
- Platón fundó su escuela que perduraría por nueve siglos en los Jardines de Academo, por lo que se denominó Academia de Platón,
- Aristóteles, considerado el padre del Método Científico, fundó junto a Alejandro Magno el Liceo de Atenas.,

- La cultura islámica introdujo el sistema decimal, el concepto del cero y las primeras tablas trigonométricas, así como las áreas de farmacia, oftalmología, obstetricia, terapéutica,

- Algunos historiadores relacionan como la primera universidad en Salerno en el siglo XI, sin embargo no fue más que una escuela de medicina, j) Oficialmente la primera universidad fue la de Bolonia en 1119, seguida de Paris (1150), Oxford (1167), Palencia (1208), Cambridge (1209), Salamanca (1220) y Padua (1222).

En el siglo XII se configura la universidad como una institución dedicada al aprendizaje, mediante una consolidación de un método dialéctico con derecho de admisión y la aprobación de unos apéndices mediante una licencia o graduación.

Las universidades de Bolonia, París y Oxford se formaron gracias a varios esfuerzos en favor del saber, su gran prestigio impulsó a la fundación de centros similares en toda Europa, desde el siglo XII hasta el siglo XIV se fundaron alrededor de 40 universidades.

Hacia el siglo XIV el movimiento humanístico del renacimiento hace cambios en las estructuras académicas de las universidades, el arte y la medicina tuvieron un auge importante, sin embargo, otros hitos como la implementación de la imprenta y el reduccionismo en la influencia académica de la religión, marcaron la evolución de las instituciones.

En un mapeo cronológico sobre la creación de las universidades en Europa encontramos que la Universidad de Viena en Austria data su fundación en 1365 basada en una escuela que dependía de la Catedral de San Esteban, en Alemania para 1735 se fundó la Universidad de Gotinga subvencionada por el principado, la ocupación francesa hizo que en 1798 se abolieran las universidades de Colonia y de Tréveris, para 1810 nació la Universidad del Humboldt y su presupuesto dependía del estado ya en 1818 se agruparon las universidades de Halle y Wittenberg y 1835 se crearon varios centros de enseñanza técnica, donde cabe destacar:

Tabla 1 *Universidades en Europa*

Surgimiento de Universidades en Europa

España	1821	Universidad de Madrid
	1837	Universidad Alcalá de Henares
	1904	Universidad de Comillas
	1531	Universidad de Granada
	1474	Universidad de Zaragoza
	1500	Universidad de Valencia
	1952	Universidad de Navarra
Bélgica	1817	Universidad de Lejía
Suecia	1477	Universidad de Upsala
Rusia	1755	Universidad de Moscú

Nota: Tomada de caracterización del ambiente laboral en la biblioteca universitaria de Bogotá. Becerra. 2015

Pasando a las universidades en el continente asiático, En China, sólo hasta el siglo XX hay un auge de universidades, antes de 1940 sólo habían 14 IES, sin embargo para 1968 existían alrededor de 270 universidades de las cuales algunas se centran en la enseñanza exclusiva de la medicina; en Vietnam Hanoi era la universidad más importante después de Shanghai, se impartía medicina y derecho, a partir de 1954 se diversificó la enseñanza, en 1947 se funda la Universidad Saigón que imparte medicina, derecho, en letras, ciencias y es trilingüe (inglés, francés y vietnamita). En Japón para 1639 se funda la Universidad Riu Kiu basada en un centro budista, algunas universidades fueron creadas después de 1870, pero al igual que China, el auge de universidades se da después del siglo XX.

En América, y específicamente en Canadá para 1827 se creó el King Collegue que fue renombrado como Universidad de Toronto en 1849, para 1852 se fundó la Universidad de Laval seguida en 1906 por la Universidad de Alberta, en Estados Unidos para 1636 se autorizó la creación de un colegio en Newtown llamado Harvard que en 1650 se fundó como universidad, influyendo significativamente en la civilización americana, para 1701 y como una filial se fundó Yale, en 1896 Princenton y Columbia en 1912. Las universidades del estado fueron creadas durante el proceso de independencia, Georgia en 1785, Carolina del Norte y Vermont en 1789.

América Latina fue la plaza donde aparecieron las primeras universidades fundadas por órdenes religiosas: a) Dominicos: 1538 en Santo Domingo y 1551 en Lima, b) Franciscanos: 1551 en México y 1738 en Santiago de Chile, c) Jesuitas: 1613 en Córdoba y 1563 en Bogotá, d) En Brasil son diversas y numerosas las universidades, las primeras en fundarse fueron la Universidad de Bahía en 1808, la Universidad Federal de Río de Janeiro en 1920 y la Universidad de Brasilia en 1957, e) En Argentina la medicina y la investigación presentan un auge importante, la Universidad de Buenos Aires se fundó en 1821.

En Colombia, las universidades tienen una historia reciente y surgen paralelamente a la tendencia mundial con el apoyo de órdenes religiosas, de esa manera, encontramos que oficialmente la primera universidad creada en el Nuevo Reino de Granada fue para 1580 la Universidad Santo Tomás de Aquino, seguida en 1621 con la Academia Javeriana bautizada en 1931 como Pontificia Universidad Javeriana, sin embargo estas dos instituciones tuvieron innumerables problemas que abarcan desde conflictos religiosos y políticos que llevaron a su cierre por varios años. El Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario fundado en 1653 fue la tercera institución universitaria creada en el país, sin embargo, se conoce como la universidad más antigua, ya que nunca cerró sus puertas.

Dos siglos después se crearon cinco universidades más, la Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia (1867, actualmente Universidad Nacional de Colombia), Real Colegio Seminario San

Francisco de Asís de Popayán (1827, actualmente Universidad del Cauca), Real Colegio de San Francisco (1803, actualmente Universidad de Antioquia), Universidad Externado de Colombia (1886) y la Universidad Republicana (1890, actualmente Universidad Libre), para el Siglo XX se crea la Universidad de Los Andes (1948), catalogada dentro de las cinco mejores de América Latina, según el ranking QS World University Rankings 2019.

Según el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), para 2015 en Colombia existen 287 IES activas, distribuidas de la siguiente manera: 82 universidades (32 oficiales, 50 privadas y una de régimen especial); 120 Instituciones Universitarias/ Escuela Tecnológica (16 oficiales, 92 privadas, y 12 de Régimen especial); 51 Instituciones Tecnológicas (6 oficiales, 39 privadas y 6 de Régimen especial); y 34 institución Técnica Profesional (9 oficiales y 25 privadas). (MEN. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior SACES. Diciembre 2015).

Para Restrepo (2006), existen cuatro transformaciones que han impactado en la educación superior durante las últimas décadas: a) el manejo de los efectos de la globalización (visto como la internacionalización); b) la calidad; c) los cambios pedagógicos, y d) el emprendimiento.

El mejoramiento continuo de la calidad en la era del conocimiento es una obligación de la educación, para poner a toda la población en condiciones de desarrollo pleno y en posibilidades de competir sin desventajas con las naciones del mundo. (p. 86)

Salmi (2013) en su informe para el Ministerio de Educación Nacional para la transformación de la educación superior en Colombia, sintetiza que la evaluación del sistema de educación superior colombiano enfoca sus resultados en términos de acceso y equidad; calidad y pertinencia; producción científica a través de la investigación, y la transferencia de tecnología, además en los determinantes de éstos resultados desde el punto de vista de gobernanza y financiamiento.

A manera de conclusión y citando al Ministro de la provincia de Ontario (Canadá), Salmi (2013), menciona que la transformación educactiva debe ir orientada a la innovación y a la agilidad enfocándose en el bien público y la equidad, ya que la fuente principal de ventaja comparativa para el progreso económico de los países no será tanto el acceso al capital o la disponibilidad de recursos naturales sino el talento de su población. (p. 57)

Aunado a lo anterior, se establece el carácter estratégico que enmarca la educación superior como motor de desarrollo de una nación y de sus grupos de interés y es allí donde los directivos – docentes de estas instituciones deberán registrar con alta calificación la responsabilidad de la dirección y gestión de todos los asuntos relacionados con la universidad, donde se asume el compromiso de participar en la materialización del desarrollo mundial a través de su actuación. Pérez O. Giovanni, Moreno F. Zabira. (2017).

De esta manera proyectar una visión de modernización de la educación superior involucra una nueva mirada desde los conceptos y fines, procedentes de la necesidad de fomentar y hallar un equilibrio entre los retos planteados y la esencia que debe siempre permear la educación superior. En este contexto Didriksson (2002), propone para las universidades:

- Actualización de los conocimientos en las disciplinas que hacen parte de la institución.
- Establecer nuevas relaciones con el sector productivo, desde lo científico y lo tecnológico.
- Hallar fuentes de financiamiento alternativos.
- Incorporación de nuevos sistemas de información para responder a desafíos académicos enmarcados desde la globalización e integración del conocimiento y la información.

Así se busca que las universidades tengan mayor impacto y sean eficientes, incorporando nuevos sistemas de gestión de sus procesos académico – administrativos y un sistema de evaluación que busque mejores y mayores resultados.

4.2. Gerencia Universitaria

La Universidad como protagonista en el proceso de formación del hombre, que tiene como fin aportar a la sociedad y lograr una transformación positiva, necesariamente entra como institución u organización con un rol fundamental de los procesos de enseñanza- y aprendizaje y de apropiación de valores perdurables en el tiempo que se debe a la sociedad.

De allí que las universidades se convierten en organizaciones cuyo fin último será la formación del capital humano profesional, para responder a las demandas de la sociedad actual. Por esta razón, la tendencia hacia la formación de profesionales con valores y principios éticos, responsables y comprometidos socialmente. De esta manera la universidad se convierte en agente de cambios sociales por ser sujetos de conocimiento y formadores de personal requerido para la producción de bienes y servicios y contribuir así de manera permanente al desarrollo de esta. Pérez, J. (2009).

Dada la importancia del compromiso social de las universidades, según Viedman (2003), estas buscan potenciar sus capacidades para aprovechar los recursos que poseen, de forma que se reflejen en un mejor desempeño y niveles de calidad, donde adecuan sus procesos, para adaptarse a los cambios que se dan de manera vertiginosa, al redefinir sus procesos académicos y administrativos para fortalecer las planeaciones estratégicas.

En el contexto actual, y de manera particular en Colombia, los lineamientos de acreditación que se estiman para los programas académicos y las IES contemplan estas actividades de dirección como

uno de los criterios a tener en cuenta en la evaluación de la calidad como referencia hacia la orientación del proceso educativo, lo administrativo y la gestión de los programas, y sirve como reseña fundamental en los procesos de toma de decisiones sobre la gestión del currículo, la docencia, la investigación, la internacionalización, la extensión o proyección social y el bienestar institucional (Comisión Nacional de acreditación – CNA -, 2013, p.19).

De esta manera las universidades como organizaciones estarán obligadas a apropiarse del concepto de “gerencia” que según Pérez (2009), se asocia con la forma eficiente de conducir las organizaciones y la eficacia para alcanzar los resultados desde el proceso administrativo que incluye la planeación, la organización, la dirección y el control, la calidad, la gestión integral, las buenas prácticas, la administración de los recursos y la toma de decisiones e incidir de manera directa en la motivación y la inspiración hacia los demás. Es así donde la “gerencia universitaria” se establece como un valioso instrumento para las universidades, para continuar y posicionarse como organizaciones sostenibles aportando desarrollo al entorno inmediato y circundante.

Así, se asume que la gerencia universitaria estará relacionada con el cumplimiento de la misión y que al interior de las instituciones actúan de manera sistemática con los subsistemas que la conforman, orientada a alcanzar las metas de una planeación estratégica basada en sus principios y valores que la identifican.

A su vez, esta gerencia universitaria se apoyará en lo tecnológico, psicosocial, estructural y administrativo para alcanzar las tradicionales funciones de investigación, docencia y extensión, las cuales deberán someterse cotidianamente a la confrontación con los sistemas y procesos de aseguramiento de la calidad educativa, que florecen como efecto de los fenómenos de globalización e internacionalización. Johansen, O. (1992)

Es allí donde radica la importancia de una eficaz y eficiente gerencia universitaria; en este sentido, Burns (1978) afirma que la dirección universitaria es una combinación entre lo técnico y lo científico, es decir, la administración de los recursos y el alcance de la eficiencia a partir de los conocimientos científicos para comprender a su comunidad, se afirma que un “directivo o gerente universitario es un sujeto de administración, tanto, como un sujeto de aprendizaje”, donde concuerda con lo expresado por Álvarez y Topete (2007), autores que le otorgan al gerente la función de integrar a los participantes, y así articular lo académico con el entorno social y cultural, así obtener la calidad en la educación superior.

Por lo anterior, comprender que la educación está relacionada con el encargo social, se hace relevante el fin de la dirección educativa, donde Gimeno Sacristan (2011), ha manifestado: “*la práctica directiva ha de entenderse como acción educativa en donde el sujeto tiene un papel fundamental. El análisis*

de la acción se muestra, así como unidad de análisis; es decir, entender lo que acontece en el mundo educativo tiene que ver con los agentes que le dan vida con sus acciones”. Lo anterior resalta el valor de las acciones y sujetos que las realizan para entender la educación como proceso social y su posible cambio, y por esto los sujetos que la asuman deberán vislumbrar las habilidades directivas como elementos para su desarrollo.

Es vital resaltar la función del directivo docente en su rol como dinamizador de procesos al interior de la institución y velar por el alcance de los principios y las metas propuestas en las planeaciones estratégicas, pero lo que se debe resaltar es que debe propiciar un ambiente ideal desde una postura antropológica que sustenta la institución educativa, en este caso particular el ámbito universitario para que la dinámica de enseñanza – aprendizaje se traduzca en una formación integral y coherente con la misión de la formación donde el conocimiento compartido genere crecimiento personal, académico y social.

Organizaciones internacionales como la OCDE (Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico) plantean la importancia del adecuado liderazgo en las instituciones educativas en vía de sus directivos y en la formación de los estudiantes para asumir una postura de cohesión y coherencia entre la partes que confluyen en la universidad como prioridad para mejorar la calidad educativa y por ende el desempeño de los estudiantes, adicional para responder a políticas y necesidades del entorno.

La función de los directivos docentes en atención a los asuntos de la academia y la normatización como acción directiva desde una postura antropológica deberá enfocarse desde la determinación de gestionar las demandas educativas del momento, en acciones y procesos que generen grandes y adecuados benéficos como resultados de índole integral para la institución. De allí que las habilidades directivas puestas al servicio de la misión institucional educativa serán fundamentales desde un trabajo armónico y en conjunto con elementos de estas habilidades como el liderazgo, la comunicación, además de la motivación hacia las personas para que cada una realice y atienda sus actividades y responsabilidades que le han sido asignadas.

De allí la importancia que el presente trabajo plantea frente al desarrollo de habilidades directivas en los líderes de la dirección docente, en este caso asumida como una gerencia universitaria, donde el directivo se proyecta como un estratega que deberá ser capaz de llevar a la institución en busca y alcance de oportunidades hacia las nuevas tendencias de la actualidad examinando resultados que concreten la misión y la eficacia de la organización.

4.3. Habilidades Directivas

La función directiva en toda organización genera múltiples retos para quien la asume, por esta razón se hace necesario establecer de manera específica la teorización de las habilidades directivas, como

aquellas que el líder deberá contemplar para el óptimo desempeño de su función y el alcance de los objetivos individuales y organizacionales de una manera eficiente y efectiva.

Dichas habilidades se logran con una formación directiva sólida y una actitud propositiva.

A criterio de Madrigal (2018), la palabra *Habilidad*, por sí misma remite a la capacidad, gracia o destreza para ejecutar algo. Catalogado como pericia o maestría, la habilidad también es considerada como el dominio de un tema que lleva no solo a planear proyectos sino, también a consolidarlos.

Guthrie y Knapp (2007), citado por Madrigal, señalan que la habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, para producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de dispendio de tiempo y economía, y con el máximo de seguridad.

En el ámbito organizacional (Madrigal, 2009), las habilidades directivas están intrínsecamente relacionadas con el alcance de la dirección, que se basa en las seis etapas del proceso administrativo que son: previsión, planeación, organización, dirección y control, y del logro de las metas organizacionales, de manera eficaz y eficiente. (Daft, 2007) Mark *et al*, definen dirección como el arte de maximizar la productividad, mediante el uso y desarrollo creciente de habilidades.



Figura 6: Relación de las etapas del proceso administrativo la dirección y las habilidades directivas.

A su vez, según Whetten y Cameron, (2011), mencionan ciertas propiedades de las habilidades directivas, relacionadas con la apuesta del desempeño directivo:

- Son conductuales: es decir son un conjunto de habilidades identificables de acciones que se realizan y conducen a ciertos resultados. Es allí donde las habilidades pueden ser observadas por otros.

- Son controlables: el desempeño de los comportamientos se encuentra bajo control del individuo: demostrando, practicando, mejorando y limitando.
- Pueden ser desarrolladas: es posible mejorar el desempeño por medio de la práctica y la retroalimentación.
- Están interrelacionadas y se traslapan: es difícil demostrar una sola habilidad de manera aislada de las demás. “Los directivos eficaces desarrollan un conjunto de habilidades que se superponen y apoyan unas a otras, permitiendo flexibilidad en el manejo de situaciones diversas”.
- A veces son contradictorias y paradójicas: “los directivos más eficaces son tanto participativos como impulsores, tanto alentadores como competitivos.”

Los directivos también deben poseer la capacidad de ser flexibles y creativos y al mismo tiempo controladores, estables y racionales.

Las destrezas como habilidades directivas:

Para Katz (1974), citado por Codina (2001), establece como habilidades directivas básicas aquellas destrezas técnicas, conceptuales y humanas:

- ✓ La destreza técnica, como capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesita el ingeniero o el médico, para efectuar lo que llama “mecánica de su trabajo”
- ✓ La destreza humana, como capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos, y de entenderlos y motivarlos.
- ✓ Destreza conceptual, como capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo.

Según Sutevski (2009), fundador y director ejecutivo de Sutevski Consulting y creador de excelencia empresarial a través del pensamiento innovador:

Las destrezas técnicas son los conocimientos y capacidades indispensables que necesita el directivo para desempeñar correctamente las funciones inherentes a su cargo.

Destrezas conceptuales: conocimiento o habilidad de un directivo para un conocimiento más abstracto, lo que significa que puede ver fácilmente el todo a través del análisis y diagnóstico de diferentes estados; de esta manera se puede adelantar a las situaciones de cambio. Este tipo de destrezas son vitales para los directivos, a medida que se pasa a la gestión.

4.3.1. Clasificación de las habilidades directivas

Existen diversas clasificaciones de habilidades. Para que el directivo de cualquier organización logre un mejor desempeño, se requiera que entienda, desarrolle y aplique habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Referirse a las habilidades directivas es hablar de la capacidad de poder transformar

los problemas en oportunidades, siendo uno de los retos de un directivo. En la tabla No. 2 se muestran las principales habilidades que se requiere conocer y desarrollar para el mejor desempeño en la dirección.

Tabla 2 *Clasificación de las habilidades directivas*

HABILIDADES	ALCANCE
Técnicas	Desarrollar tareas específicas
Interpersonales	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupos, con espíritu de colaboración
Sociales	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De innovación	Invencción, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación (habito)
Físicas	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimiento
Directivas	Saber dirigir
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común
Empresariales	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio

Nota: tomado de Habilidades Directivas. Madrigal Torres Berta. 2018.

Todas estas habilidades mencionadas se pueden desarrollar y cultivar para tener directivos y líderes preparados y eficientes.

De otro lado, se contempla el criterio de los autores Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas esenciales son nueve, agrupadas en tres categorías.

1. **Habilidades Personales:** se contempla el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés y la solución analítica y creativa de problemas.
2. **Habilidades Interpersonales:** comunicación de apoyo, influencia, motivación de los empleados, relación con las demás personas y manejo del conflicto.
3. **Habilidades Grupales:** Delegación, formación de equipos eficaces, liderazgo y trabajo en equipo.

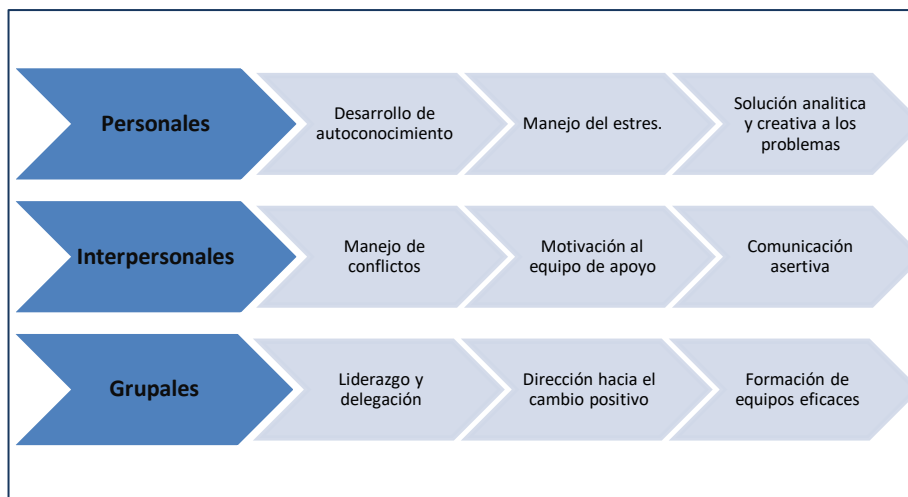


Figura 7: Modelo de habilidades directivas esenciales.

Otro autor de reconocida trayectoria en los temas de habilidades directivas, Peter Drucker (2012), propone las cinco operaciones básicas de dirección, en primer lugar, esta fijar objetivos; segundo, un directivo organiza; después motiva y comunica y como cuarto elemento básico un directivo se da a la tarea de la medición y finalmente un directivo prepara personas.

De acuerdo con Madrigal (2009), las habilidades que un directivo debe contemplar y a su vez dominar son: la *comunicación*, no como mera transmisión o información del mensaje, ni únicamente el significado compartido, debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado; la *administración del tiempo*, propio y de los colaboradores; la *creatividad* indispensable para crecer, vivir, relacionarse y desempeñar las actividades; la *toma de decisiones* para ser consiente de los riesgos que se ocasionan en cada una de ellas y el trabajar y formar *equipos de trabajo*, asociados al liderazgo y la motivación.

De igual manera para Madrigal (2009), la función de dirección conlleva una alta influencia interpersonal, donde necesariamente interviene el factor humano, por esto al momento de desarrollarla el directivo deberá contar con las siguientes habilidades y características:

1. Ser buen comunicador
2. Estar orientado a la realidad y a la acción
3. Ser flexible, adaptable capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
4. Ser positivo, seguro, independiente capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
5. Ser buen colaborador: institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de “nosotros”.
6. Ser ambicioso: estímulo por una alta necesidad de logro.

7. Ser intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
8. Ser respetuoso: dispuesto siempre no solo a entender, sino a aceptar a sus colaboradores.
9. Ser responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso, más que como un privilegio.
10. Ser motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga, y tiene confianza en ellos, porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espera de él más de lo que el colaborador mismo espera de sí.
11. Ser autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.
12. Ser creativo: orientado a la innovación progresista y ambiciosa.
13. Ser receptor: empatía sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
14. Estar consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros.
15. Tener confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe.
16. Ser honesto y sincero: habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia.

Igualmente, Flores (2006) expone que el liderazgo educativo debe buscar siempre la cohesión del grupo. En la relación directivo-docente es clave que los profesores tengan claro el horizonte institucional y las metas a cumplir, para que desde su labor puedan aportar de la mejor manera al cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos. En la misma línea conceptual, se retoma a Hargreaves, citado por Flores (2006), cuando sustenta que los directivos exitosos han llegado a entender la importancia de su rol y por tanto son capaces de trabajar integralmente con el capital emocional e intelectual de todos los miembros de la comunidad escolar, con el capital social inserto en las relaciones entre individuos y grupos, y por supuesto, con el capital organizacional incluido en la estructura social y cultural de las organizaciones educativas.

El actuar del directivo docente corresponde a la necesidad por alcanzar las metas institucionales propuestas, propiciando en los profesores y en la comunidad educativa la unidad en beneficio de la educabilidad, de esta manera el directivo docente deberá tener la capacidad de transformar las necesidades en oportunidades y así influir de manera positiva y sugerente frente a su ethos directivo en las actividades académicas que lo convoca desde lo educativo; para asistir y dar orientación a través del desarrollo de las

habilidades directivas entre otras como la comunicación, la negociación o mediación y la coherencia en su proceder desde sugerencias y maneras de orientar las situaciones que se presenten.

De esta manera lo anterior se puede sustentar desde lo planteado por Druker (2012), reconocido como el padre de la administración por objetivos donde se refiere que el directivo debe aplicar su responsabilidad no desde el poder, sino desde el compromiso y el servicio social, esto debido a que la filosofía social y la Antropología tiene presente al ser humano a la sociedad y sus valores, fin este de la organización educativa. Así las habilidades directivas en los directivos docentes de la educación superior pueden entenderse como parte del *Ethos directivo* manifestado en el desempeño laboral que le permita así desempeñar una labor desde un actuar y una proyección eficaz. Para esto se debe contar con elementos tales como el conocimiento, el deseo y la habilidad para lograr los objetivos trazados desde la cultura institucional y así favorecer el clima organizacional para el alcance de esas metas.

Por lo anterior, Esquivias (2014, pp. 97-101), manifiesta desde un modelo antropológico para la dirección de organizaciones eficaces, es decir que se alcancen ciertos resultados o metas; la tarea del directivo estará centrada en la *capacidad estratégica* para alcanzar fines concretos, *capacidad ejecutiva* es decir que la organización sea atractiva, que quienes hacen parte de ella puedan satisfacer sus motivaciones intrínsecas mediante su labor en la organización y una tercera dimensión estará relacionada con el *liderazgo*, donde el líder busca que las personas actúen por motivación trascendente, tratando de mantener y hacer crecer los lazos entre los miembros de la organización, procurando el sentido de responsabilidad en su gente.

Las dos primeras dimensiones, según Esquivias, son de orden cognoscitivo y denotan ciertos dones naturales del propio sujeto que se pueden perfeccionar mediante procesos educativos. La dimensión de liderazgo depende del propio individuo en su desarrollo, ya que los líderes no nacen, llegan a serlo a través de sus apuestas de orden personal, mediante un proceso en el que se va adquiriendo la difícil capacidad de moverse por los demás para lograr que los demás se muevan por propia convicción.

De allí que en las IES, como es el objeto de estudio del presente proyecto, sea necesario definir concienzudamente las actividades y retos directivos, lo que permitirá trazar una ruta certera sobre su perfil, donde el enfoque antropológico no se limita a potenciar y comprender las realidades que se presentan en el día a día buscando solución y generando beneficios humanos, sino que además es el enfoque idóneo donde se proyectan los esfuerzos por alcanzar una trascendencia de sus colaboradores a través de la operatividad de las organizaciones educativas. (Sandoval, 2008. p.203)

4.4. Clima organizacional

En esta investigación se aborda un tópico que las organizaciones cada vez más asumen con mayor interés y es el clima organizacional. Esta temática ha sido a través del tiempo investigada por las

empresas de tipo mercantilista o de índole netamente de rentabilidad económica, pero a partir de las nuevas perspectivas de las organizaciones su campo de exploración se ha difundido y hasta las instituciones de carácter educativo no pueden ser la excepción. Las instituciones educativas en sus retos contemporáneos deberán tratar aspectos relacionados con el clima laboral, por considerar la alta influencia que tienen las relaciones entre las personas que conforman esta organización – educativa- y su consecuencia en el cumplimiento de las metas de formación integral de sus estudiantes y la apuesta a la globalización de la sociedad del conocimiento, la ciencia y la tecnología.

Por esta razón contemplar el tema del clima organizacional en las IES, se convierte en prioridad dentro de la planeación de sus proyectos académico-administrativos, donde se reconoce la influencia que tiene para el posicionamiento, desempeño, competitividad y desarrollo general de sus participantes dentro de la organización para el alcance de sus metas.

El término clima según Etkin (2007) (citado por Aguado, 2012), tiene un sentido metafórico, refiriéndose al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, siendo favorable o insatisfecho a las actividades, sobre todo en el plano social. Así mismo se expresa que el clima en la organización pertenece al campo de las percepciones humanas y que por lo tanto es un concepto eminentemente subjetivo.

De esta manera manifestar interés por el conocimiento del clima organizacional se ha incrementado en los últimos tiempos en las organizaciones, incluso las dedicadas a la educación, han entrado a implementar sistemas de aseguramiento y gestión de la calidad, a través de los cuales, se quiera o no, aparece el talento y recurso humano como uno de los principales elementos de las organizaciones para la búsqueda de su desarrollo e impacto positivo en la sociedad. Así, la concepción que se dibuja a la actividad laboral se ve reflejada en la vida de las personas que hacen parte de ella. Asimismo, el tema de clima organizacional cobra importancia para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

No existe un único concepto que defina el término de clima organizacional, la mayoría de las fundamentaciones teóricas lo reconocen como una categoría multidimensional. A continuación, se presentan algunas de alta coincidencia en las referencias consultadas:

Litwin y Stinger (1999), exponen que el término de clima en la organización es asociado de manera rutinaria con la temperatura del ambiente de trabajo, pues, aunque este no es visible, se percibe y se siente. Integrando la definición a que el clima organizacional se puede constituir en un campo energético, producto principalmente de los sentimientos, pensamientos, palabras y acciones de sus integrantes. Se configura a partir del modo en que el individuo percibe su ambiente de trabajo. Es intangible, pero hace parte de la cotidianidad, envuelve y afecta todo lo que ocurre en una organización. (p.9).

Los argumentos evidencian que el clima organizacional es una construcción subjetiva y de esta manera lo hace único a cada organización, constituyéndose así en parte de su identidad y cultura organizacional. Así lo confirma Agreda y Muñoz (2006) (como se citó en Rodríguez, 2016) cuando exponen que: “el clima organizacional comprende el grupo de características que definen a una organización y que la distinguen de otras, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de dicha organización”.

Según Méndez Álvarez (2018), el clima organizacional es la percepción que construyen las personas como consecuencia de las relaciones que tienen con el jefe, con los compañeros, y las relaciones formales que tienen con la organización. Estas percepciones tienen su origen en la dinámica de los diferentes procesos, tales como liderazgo, cooperación, relaciones interpersonales, comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, manejo de los conflictos, motivación y satisfacción, control del desempeño y otros.

En consecuencia, la percepción del clima organizacional influye en la satisfacción del individuo, y es un componente del constructo colectivo que las personas hacen de la cultura. Por ello, la relación entre estos aspectos que resultan de las percepciones individuales y colectivas de las personas en una organización, son evidentes y es posible su identificación en los comportamientos de los individuos.

Se afirma que el clima es perceptivo, psicológico, abstracto y descriptivo, donde se configura un entorno laboral colmado de significados y significabilidad para los individuos. Un aspecto fundamental para establecer el clima en una organización es el liderazgo y su estilo de mando, es decir una adecuada dirección ya que esta proporciona o no, motivación, identidad y comunicación entre los miembros de la organización.

Dentro del clima organizacional se contemplan a su vez diversos factores que repercuten en este, como son la (i) *responsabilidad* ligada a la autonomía para la ejecución de las actividades encomendadas; (ii) *retribución*, frente a lo que se recibe por los logros alcanzados; (iii) *Desafíos*, ayudando a mantener un sano clima competitivo; (iv) *Relaciones* mediadas por el respeto, el buen trato y la cooperación como bases para la efectividad, productividad, utilidad y obediencia; (v) *Cooperación*, en la concepción de un espíritu de equipo para alcanzar los objetivos comunes; (vi) *Estándares* como parámetros de alcance y cumplimiento en la organización; (vii) *Conflictos*, generados por desavenencias entre los miembros de la organización e (viii) *Identidad*, conocida como sentido de pertenencia, orgullo y sensación de aportes a la organización.

De esta manera se contempla que el clima organizacional es “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan

su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.” (Mendez, 2006, p.35)

Así, una vez contemplado el marco teórico de la presente investigación se hace evidente que el directivo docente se convierte en actor fundamental para asumir los retos y transformaciones en las instituciones educativas, y es desde sus cualidades personales, su formación y su experiencia profesional el que lo llevará a desempeñar un rol decisivo en la dinámica académico – administrativo en la institución para alcanzar el logro de la finalidad educativa; que es la formación integral del ser humano.

En este sentido se entiende la necesidad de formación y de reconocimiento de las habilidades directivas para favorecer la posibilidad de un desarrollo y de un mejor ejercicio de la tarea directiva en las instituciones educativas y establecer una relación o conexión con el clima organizacional, donde la capacidad del directivo lleva a una condición de eficacia para movilizar la capacidad para integrar virtudes, saberes y recursos de la comunidad educativa, y favorecer la calidad y la gestión en dichas instituciones.

En síntesis, el clima organizacional aporta y favorece la productividad y competitividad pues según Toro (2001) (como se citó en Hernández G., 2018), los verdaderos agentes productivos son las personas que se encuentran inmersos en el clima y su desempeño depende en gran medida de este; el clima organizacional tiene la capacidad de promover y estimular el desempeño y la productividad de las personas.

De esta manera, la medición del clima organizacional se convierte en un insumo valioso en las instituciones, puesto que permite valorar las variables que pueden incidir al interior de esta y anticipar estrategias de gestión e intervención que favorezca el desarrollo y proyección personal y organizacional. Así mismo estas mediciones son importantes ya que parten del reconocimiento de las personas que a diario hacen parte de la institución y del impacto de su satisfacción como miembro activo de esta.

5. ESTADO DEL ARTE

Para el presente trabajo de grado se consideró necesario tener como referentes teóricos investigaciones que aportaran ilustración y conocimiento sobre las habilidades directivas y su influencia en el clima organizacional en instituciones, y de manera particular en las IES, por lo cual se realizó una exploración en diferentes bases de datos y se lograron obtener los resultados que a continuación se presentan; trabajos de investigación desarrollados a nivel internacional, nacional-local e institucional relacionados con las habilidades directivas y el clima organizacional.

Las habilidades directivas en las Instituciones de Educación Superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo.	
AUTOR(ES)	Ascón Villa Jimmy Eduardo, García González Maryuri. Pedraza Dubernal Clara.
LUGAR/AÑO	Habana – Cuba (2018).
OBJETIVO	Evaluar las habilidades directivas de los ejecutivos de la Facultad de Turismo de la Universidad de la Habana, Cuba.
POBLACIÓN Y/O MUESTRA	25 fueron el promedio de personas encuestadas que se encuentran de acciones académico administrativas en la Facultad de Turismo.
METODOLOGÍA	Esta investigación es “descriptiva”, porque se caracteriza las habilidades directivas como objeto de estudio. Además, se refleja un análisis “cuantitativo” y “cualitativo”. De la misma manera, según la estrategia metodológica abordada, se puede clasificar como “investigación-acción” porque se parte de la realidad existente en los directivos y reservas para diagnosticar la situación.
INSTRUMENTOS	Diarios de observación y Encuesta.
CONCLUSIONES	-El estudio realizado en la Facultad de Turismo evidencia que existe un desarrollo positivo de las habilidades directivas en torno al liderazgo de sus dirigentes. -Las habilidades de liderazgo mejor logradas en los directivos de la facultad son la honestidad y la asunción de la responsabilidad, mientras que las más débiles fueron el manejo de crisis, la adaptación al cambio, el uso del pensamiento crítico y la influencia y persuasión.
APORTES A LA INVESTIGACIÓN	Resaltar la importancia del tema de clima organizacional en las instituciones educativas y su directa incidencia en la calidad educativa desde la perspectiva de los docentes y directivos docentes.

Clima organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes. Escuela de Posgrado. Universidad de Loyola.	
AUTOR(ES)	José Eduardo Aguado Maldonado
LUGAR/AÑO	Lima - Perú (2012).
OBJETIVO	Determinar el nivel de clima organizacional de una institución educativa del distrito de Ventanilla, según la perspectiva de los docentes.
POBLACIÓN Y/O MUESTRA	57 docentes de primaria y secundaria de una institución educativa del distrito de Ventanilla. El método de selección de la muestra fue por muestreo no probabilístico intencional.
METODOLOGÍA	Descriptivo-simple. Integra una sola variable.
INSTRUMENTOS	Cuestionario de clima organizacional adaptado por el autor.

CONCLUSIONES	Este estudio permite confirmar la importancia de valorar el clima organizacional y no dar supuestos por realidades. En este caso, la creencia sobre un mal clima en la institución no fue confirmada, así como la percepción equivocada de un alto nivel de conflicto y también quedó demostrado que no estaba relacionado con la condición de género. Otro de los aportes significativos, está relacionado con las formas de asumir o afrontar los conflictos, reacciones que están más relacionadas con las competencias humanas que con las académicas o laborales, pues en este caso, no se presentaron diferencias entre directivos y docentes.
APORTES A LA INVESTIGACIÓN	Resaltar la importancia del tema de clima organizacional en las instituciones educativas y su directa incidencia en la calidad educativa desde la perspectiva de los docentes y directivos docentes.

Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional	
AUTOR(ES)	Hugo Ivan Aburto Pineda
LUGAR/AÑO	Instituto Politécnico Nacional. México, D.F. 2011
OBJETIVO	Determinar si las habilidades directivas son las causantes de un clima organizacional insatisfactorio para generar información que contribuya a resolver un problema de la entidad de estudio.
POBLACIÓN Y/O MUESTRA	350 directivos. Subdirectivos y jefes de departamento. Del instituto nacional de estadística de Michoacan.
METODOLOGÍA	Hipotético-deductivo. Descriptivo con un enfoque de orden cuantitativo. El tipo de investigación se consideró no experimental de diseño transversal.
INSTRUMENTOS	Encuestas.
CONCLUSIONES	Se concluye que en la institución donde se desarrolló la investigación, se tiene un clima organizacional insatisfactorio debido a que las variables que fueron consideradas en la presente investigación son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico. Con base en las medidas de tendencia central y variabilidad de todas las variables que se aplicaron se obtuvo que el promedio está por debajo de la mediana.
APORTES A LA INVESTIGACIÓN	El principal aporte de esta investigación fue el marco teórico sobre las variables que se tiene en cuenta para medir un clima organizacional satisfactorio o insatisfactorio. De esta manera se contemplaron para la presente investigación dichas variables.

Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino.	
AUTOR(ES)	Ruth Rocío Moreno Galarreta. Asesor: Willian Sebastián Flores Sotelo
LUGAR/AÑO	Universidad César Vallejo, Perú. 2017.
OBJETIVO	Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino
POBLACIÓN Y/O MUESTRA	La población estuvo conformada por 272 trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, la muestra fue 159 trabajadores y el muestreo fue probabilística
METODOLOGÍA	El tipo de investigación fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental
INSTRUMENTOS	La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron de cuestionarios.
CONCLUSIONES	En esta investigación se encontró que la relación es estadísticamente significativa entre habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue,

	El Agustino, 2017, siendo el valor de 0.844; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.
APORTES A LA INVESTIGACIÓN	Esta investigación aporta la importancia de relacionar las habilidades gerenciales y el clima organizacional en las instituciones y su medición.

Descripción del clima organizacional en la Institución Educativa oficial la Balsa	
AUTOR(ES)	Gloria Isabel Hernández Díaz Asesor: Tyrone Eliécer Vargas Moreno
LUGAR/AÑO	Universidad de la Sabana. Chía – Cundinamarca. 2018.
OBJETIVO	Describir el clima organizacional de la Institución Educativa Oficial La Balsa y su relación con el conflicto.
POBLACIÓN Y/O MUESTRA	La población está conformada por dos directivos-docentes, 26 docentes y dos administrativos; se determinó considerar el grupo en su totalidad buscando obtener información de referencia general, dado que eso permitiría valorar de una manera más aproximada la realidad en estudio.
METODOLOGÍA	Investigación aplicada. El enfoque del estudio es cualitativo. El diseño de la investigación tiene elementos predominantemente etnográficos .
INSTRUMENTOS	Entrevista individual, encuesta, revisión de documentos, entrevistas grupales, entre otros.
CONCLUSIONES	El diagnóstico y el análisis sobre el clima organizacional permite a la institución dejar de trabajar sobre supuestos y creencias frente a esta dimensión institucional, puesto que cuando algo no es medido tiene el riesgo de que se le atribuya como causante de diferentes circunstancias, en este caso, de los bajos resultados académicos de la institución, por ejemplo. Esta valoración entonces se convierte en un insumo importante de análisis institucional, el cual debe ser atendido si se comprende “que el clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores” (Dierssen, Martínez y Robles (2005, p.128) y que por lo tanto permitirá implementar estrategias de intervención y mejoramiento a partir de la toma acertada de decisiones.
APORTES A LA INVESTIGACIÓN	La presente investigación aporta a la conceptualización del tema de clima organizacional abordado en las instituciones educativas y el manejo de conflictos, que se presentan, por ser una organización donde confluyen personas donde se requiere ser tratado de manera antropológica para favorecer la calidad educativa, fin último de estas instituciones.

Fortalecimiento de habilidades directivas en los participantes del curso virtual “la Ruta para el mejoramiento institucional” para su actuar como directivo docente en la IE Nuevo Mundo.	
AUTOR(ES)	Sharoon Zila Cáceres P. Asesor: Luisa Fernanda Acuña
LUGAR/AÑO	Universidad de la Sabana, Chía. Cundinamarca. 2013
OBJETIVO	Analizar las habilidades de gestión que se fortalecen de los directivos docentes en la formulación y puesta en marcha de los componentes del proceso de Administración de la Planta Física y Recursos de la Gestión Administrativa y Financiera, a partir de su participación en el curso virtual La Ruta para el Mejoramiento Institucional ofrecido por el Ministerio de Educación Nacional.
POBLACIÓN Y/O MUESTRA	La población de la investigación fueron los directivos docentes en servicio activo en las instituciones educativas oficiales a quienes se les haya enviado un ejemplar del documento impreso de la Guía No. 34.

	La muestra para la investigación la componen 20 directivos docentes de 10 Instituciones educativas. Teniendo en cuenta el enfoque de la investigación se seleccionan a los líderes de las instituciones educativas y a quienes adelantan las principales actividades del área de la gestión directiva.
METODOLOGÍA	Investigación de tipo mixto
INSTRUMENTOS	Técnicas de recopilación de información: <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios de conocimientos de entrada - conocimientos previos • Cuestionarios de conocimientos de salida - aprendizajes obtenidos • Encuestas de percepción del curso • Observación en el curso virtual
CONCLUSIONES	Entre otras conclusiones presentadas en esta investigación se analizó que las habilidades iniciales de los directivos y las desarrolla durante el curso virtual, se incrementaron principalmente en la etapa del Seguimiento y evaluación, en la primera etapa las habilidades se incrementaron en un 19%, en la segunda etapa 17% y en la tercera etapa 24%.
APORTES A LA INVESTIGACIÓN	La presente investigación aporta referentes frente al análisis de las habilidades de gestión en los directivos docentes, el diseño de un plan de formación virtual y la identificación y fortalecimiento de las mismas para una mayor eficacia y eficiencia en sus labores académico-administrativas.

Plan de mejoramiento del clima escolar en el colegio Diego Montaña Cuellar I.E.D.	
AUTOR(ES)	José Javier Bermúdez Aponte, Investigador Principal Pablo César Niño Díaz, Investigador Auxiliar
LUGAR/AÑO	Universidad de la Sabana. Chía – Cundinamarca. 2015.
OBJETIVO	Formular un plan mejoramiento del clima escolar del colegio Diego Montaña Cuellar IED.
POBLACIÓN Y/O MUESTRA	130 docentes del colegio Diego Montaña Cuellar IED
METODOLOGÍA	Enfoque cualitativo
INSTRUMENTOS	Encuesta adaptada de “Diseño y validación de un instrumento escolar para medir el clima escolar en instituciones educativas”.
CONCLUSIONES	Frente al primer objetivo específico propuesto en la investigación se encontró que el clima escolar del colegio Diego Montaña Cuellar IED está caracterizado por buenas relaciones interpersonales entre los docentes y directivos, y la identificación frente a la profesión que sienten los profesores. Elementos institucionales como organización, cumplimiento de tareas y funciones, normas y procesos comunicativos hacen parte del clima escolar, el que docentes y directivos los conozcan y los lleven a cabo determina en buena medida un buen clima, de lo contrario creara la percepción de desorden y desorganización institucional. En definitiva, el clima escolar es percibido por docentes y directivos en dos sentidos: el profesional y el personal. En el primero juegan roles importantes aspectos como la confianza, comunicación, organización, responsabilidad, compromiso institucional, etc., elementos que juegan un papel importante dentro de las dinámicas institucionales; mientras que en el segundo aspecto son importantes elementos relacionales como el respeto, la empatía, comprensión y tolerancia.
APORTES A LA INVESTIGACIÓN	Esta investigación aporta un modelo de plan de mejoramiento establecido en la institución educativa para favorecer el clima organizacional, elementos conceptuales y referentes teóricos del tema de clima organizacional y su relación con el liderazgo y la dirección escolar.

Constructo teórico sobre la gerencia universitaria	
AUTOR(ES)	Giovanni Pérez Ortega Zahira Moreno Ffreites
LUGAR/AÑO	Universidad Libre. Bogotá- Colombia. 2016.
OBJETIVO	Elaborar un constructo teórico sobre el tema de la gerencia universitaria.
POBLACIÓN Y/O MUESTRA	Directivos universitarios expertos (rectores, vicerrectores, decanos y directores de programas y áreas.
METODOLOGÍA	Enfoque metodológico cualitativo-descriptivo.
INSTRUMENTOS	Se utilizó el método Delphi, una técnica de comunicación estructurada y basada en paneles de expertos, que para el caso se trató de expertos en gerencia universitaria
CONCLUSIONES	La gerencia universitaria se define como el conjunto de capacidades, habilidades y recursos (funciones de apoyo) que dispone la institución para cumplir con las dimensiones misionales –investigación, docencia y extensión, a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control; cuya responsabilidad es de los directivos y tiene por objetivo conducir a la universidad hacia la sostenibilidad y al desarrollo institucional; de allí que la función de apoyo a la gestión se erige como eje transversal y permanente para la ejecución de dichas funciones misionales.
APORTES A LA INVESTIGACIÓN	Esta investigación aporta elementos conceptuales sobre la definición e importancia del tema de la gerencia universitaria como elemento de apoyo en la gestión y el liderazgo de los directivos docentes a nivel de la educación superior. Así mismo se convierte en un notable referente de investigación a nivel de doctorado en la institución propia de análisis de la presente investigación.

En esta sección del documento vale la pena mencionar que no se encontraron experiencias documentales sobre habilidades directivas en facultades de educación y su incidencia en el clima organizacional. Así, la presente investigación toma más fuerza sobre el particular y se resalta la importancia de reconocer y desarrollar las habilidades directivas a nivel profesional, y de manera puntual en los directivos – docentes que asumen cargos académico-administrativos en la formación de formadores como es la misión de las Facultades de Educación, tema central del presente trabajo de grado.

El rastreo bibliográfico que se evidencia en el presente estado del arte, afianza la importancia sobre el conocimiento, la toma de conciencia y el manejo de las habilidades directivas para ejercer desarrollos específicos en el alcance de los objetivos de toda organización y su incidencia en el clima laboral; así se asume para la presente investigación que la labor que ejercen los directivos – docentes en la gerencia universitaria está relacionada de manera directa con el cumplimiento de la misión institucional que la educación superior esboza de manera tradicional en las funciones de investigación, docencia y extensión, las cuales se ven sometidas a diario a la confrontación de un mundo cada vez más globalizado, competido e internacional y el alcanzarlas requiere de un clima organizacional óptimo y de liderazgo.

Por esto es necesario que las universidades como organizaciones donde se gesta la formación de los futuros profesionales basada en el desarrollo de competencias requiera comprender la importancia de las habilidades directivas para poder desde el buen ejemplo trasmitirlas y relacionarlas con las habilidades para la vida, la academia, la mayor productividad y la convivencia armónica; fines estos de toda institución u organización para este caso particular, educativa.

6. METODOLOGÍA

El presente capítulo define el tipo de investigación, su enfoque, método, población y muestra con la cual se orientó el estudio sobre las habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la FCE de la UL. A su vez se describe la ruta metodológica que permitió la construcción, validación y aplicación del instrumento, la sistematización, categorización y análisis de la información recolectada.

Balestrini (2006), define el diseño metodológico como “la instancia referida a los enfoques, métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes del real”.

Por esto la presente investigación se sustenta metodológicamente en lo siguiente:

6.1. Tipo y enfoque de la investigación

Este proyecto se desarrolla a partir de una investigación de enfoque cuantitativo, que según Hernández Sampieri (2014), utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la mediación numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (p.4)

De igual manera se enfoca hacia una investigación descriptiva que según el mismo Hernández Sampieri (1998), permite detallar situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno buscando especificar propiedades de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (p.60)

Así la investigación se orientó a identificar las percepciones que tienen los directivos docentes, docentes y personal de apoyo académico-administrativo en la FCE, con un enfoque descriptivo con pretensión para evidenciar una realidad, a partir de las respuestas obtenidas con el uso y aplicación del instrumento adaptado.

6.2. Población y muestra

6.2.1. Población.

De acuerdo con Hernández (2014), se define como población al conjunto de elementos posibles de ser analizados. (p.172).

La Universidad es una corporación organizada como persona jurídica de derecho privado, de utilidad común e interés social y sin ánimo de lucro, de duración indefinida y de nacionalidad colombiana, cuyo domicilio principal es Bogotá D.C. Actualmente, cuenta además con seccionales en las ciudades de Barranquilla, Cali, Cúcuta, Pereira y Socorro y una sede en Cartagena. Se rige por los principios de libertad

de cátedra; universalidad, pluralismo ideológico, moralidad, igualdad, fraternidad, democracia, excelencia académica y desarrollo sostenible. El gobierno de la Universidad está compuesto por Cuerpos Colegiados, Personas con autoridad, entes de control y de asesoría. La suprema autoridad y máximo órgano de dirección es la Sala General, cuyas funciones van desde la reforma de los estatutos, el establecimiento de las políticas y prioridades de desarrollo académico, administrativo, científico, financiero, de investigaciones y tecnológico de la Universidad, hasta la elección del Presidente, Vicepresidente, Censor Nacional y Revisor Fiscal, entre otros. Está compuesta por hasta 100 personas naturales vitalicias, en su mayoría egresadas de pregrado de la Universidad y en un porcentaje no superior al 10% a no egresados. Se reúnen ordinariamente una vez al año.

La alta dirección de la Universidad cuenta además con la Consiliatura, que es el máximo órgano de dirección académica y administrativa, cuando no se halle reunida la Sala General. Está integrada por el Presidente, el Rector Nacional, el Vicepresidente, ocho representantes de la Sala General, dos representantes de los profesores y dos representantes de los estudiantes. Tanto los docentes como los estudiantes son elegidos por voto directo en sus estamentos. Las funciones de la Consiliatura van desde la expedición de los reglamentos que se requieran para desarrollar los Estatutos y la buena marcha de la Universidad y el impulso de las políticas generales de la Universidad fijadas por la Sala General, hasta la elección del Rector Nacional, el Director Financiero de la Sede Principal (Síndico) y el personal académico y administrativo del orden nacional.

Las máximas autoridades unipersonales del orden académico y administrativo de la Universidad son el Rector Nacional y el presidente, respectivamente. Para efectos de la dirección de las seccionales, el presidente cuenta con Delegados Personales y el Rector con Rectores Seccionales.

Para la presente investigación se escogió una población de cuarenta (40) participantes, todos pertenecientes a la FCE, comenzando desde el cargo directivo de la Decanatura siguiendo con los directores de los programas de pregrado, coordinadores de programa, coordinadores de áreas en cada programa académico, dirección de posgrado, dirección de investigación y secretaría académica de la Facultad, así como los cargos de auxiliares o asistentes en cada cargo o labor.

6.2.2. Muestra.

La muestra es en esencia, un subgrupo de la población. Según (Hernández, *Op.cit*), por lo tanto, la muestra para el presente trabajo de investigación estará conformada por los directivos – docentes de la FCE de la UL.

La FCE para su organización académica y administrativa cuenta con un Decanatura, Direcciones de programa de pregrado, Coordinaciones, Dirección del Instituto de Postgrados, Dirección del

centro de investigación, Coordinación de prácticas pedagógicas, Secretaria Académica de Facultad, equipo docente de apoyo académico y personal de apoyo académico – administrativo.

Tabla 3 *Cargos directivos docentes para la muestra*

CARGO / FUNCIÓN	Número de personas
Decanatura Facultad de Ciencias de la Educación	1
Direcciones de programas de pregrado	3
Coordinadores de programa de pregrado	3
Dirección instituto de posgrados	1
Coordinación de posgrados	2
Dirección centro de Investigación	1
Secretaria Académica	1
Coordinaciones campos académicos por programas en los programas de pregrado.	18
Personal de apoyo académico – administrativo.	10
TOTAL	40

Elaboración propia.

Una vez identificada la muestra para aplicar el instrumento que permitirá evidenciar la hipótesis de la relación de las habilidades directivas y su influencia en el clima organizacional, la muestra se concreta con mínimo 36 participantes, de la FCE, con un margen de error de 0.05 y un nivel de confianza del 95%.

6.3. Variables

La categorización de las variables se basó en la descripción registrada en el marco teórico del presente trabajo sobre las habilidades directivas las cuales se consideran de igual manera en estudios previos relacionados allí mismo.

De acuerdo con lo anterior, las variables que presentan mayor incidencia en las habilidades directivas son las siguientes: comunicación, liderazgo, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos.

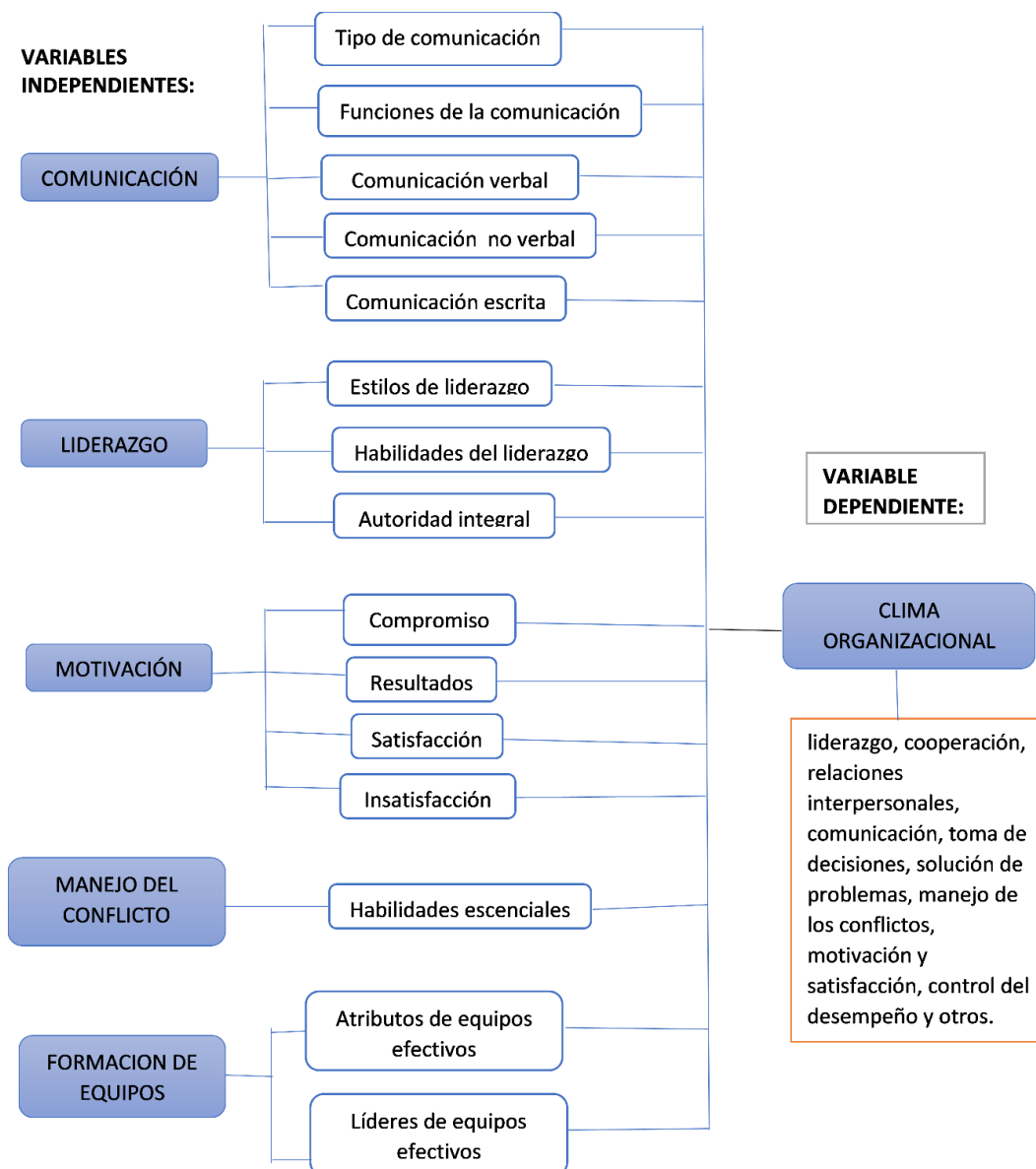


Figura 8: variables independientes y dependiente de las habilidades directivas.

Comunicación: existen diferentes definiciones de comunicación aportadas por diversas disciplinas. A continuación, se enuncian algunas de ellas:

Martínez y Nosnik (2008), definen la comunicación como un proceso mediante el cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta.

Cano (2005, p.61), asegura que la comunicación es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización incluyendo todo tipo de información, formal e informal, verbal y no verbal.

Para Madrigal (2018) la comunicación es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamiento, a través del cual se comparten significados; incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadoras, relación y retroalimentación.

Para los directivos docentes en las instituciones educativas la comunicación se deberá concebir no solo como una herramienta de su gestión sino como uno de los ejes transversales del éxito de su gestión académica para la formación, fin esencial de la educación, pensar en Qué se comunica, Como se comunica, si llego el mensaje correcto al receptor, el contenido, la forma, la frecuencia, el tono, la oportunidad entre otros múltiples aspectos harán la diferencia entre el éxito o el fracaso de la gestión académico- administrativa.

De la Cruz (2015), manifiesta que la comunicación a nivel organizacional es un proceso de transferencia e intercambio no solo de mensajes, información, conocimientos e ideas, sino de pensamientos, emociones y sentimientos entre los miembros de los equipos, lo cual no solo debe ser recibida sino también comprendida y alcanzar a persuadir.

En la presente investigación la variable de comunicación se convierte en un factor determinante dentro de las habilidades directivas debido a que se evidencia en una acción que enlaza o articula los propósitos comunes entre la institución, el liderazgo ejercido por las personas desde las funciones desarrolladas en la organización educativa y los logros que se desean alcanzar, y de esta manera favorecer el clima organizacional y alcanzar los propósitos establecidos.

Liderazgo: el liderazgo es una acción sobre personas, en el intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas (Madrigal, 2018). La palabra líder proviene de la raíz *Leader*, que indica acción. Por lo tanto, líder es quien guía a su equipo de trabajo, hacia un objetivo en común.

Para Huerta y otros (2006), el liderazgo es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes. Se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida. Es también la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las

personas necesarias para lograr las metas; así como una fuerza dinámica que motiva y coordina la organización.

Otra definición acerca del tema es la dada por Cameron (2006), donde menciona que el liderazgo se describe como lo que los individuos hacen en condiciones de cambio. Cuando las organizaciones son dinámicas y están sumiendo acciones hacia una transformación, las personas muestran liderazgo. De esta manera el liderazgo se asocia con el dinamismo, la vivacidad y el carisma; de manera paralela el autor lo compara con la administración donde se evidencia una clara diferencia entre las dos y menciona que la administración se relaciona con lo predecible, el equilibrio y el control. Por consiguiente, el liderazgo a menudo se define como “hacer lo correcto”, en tanto que la administración suele definirse como “hacer las cosas bien”.

Bush (2007) hace referencia al liderazgo en las instituciones educativas como factor que potencia los procesos de la misión institucional, hacia la calidad, apoyado en una gestión académico-administrativa eficaz por parte de sus directivos. Al respecto el autor destaca que se requiere un liderazgo altamente integral, que dinamice los procesos organizacionales contemplados para el crecimiento y la evolución en el impacto de una comunidad educativa pluralista. El liderazgo hace parte del espíritu competitivo del capital humano en el cual la gestión exige un amplio desarrollo de las habilidades del directivo para hacer del ámbito educativo un espacio que favorezca y potencialice el crecimiento de las personas.

Para esta investigación el liderazgo se convierte en una relación interpersonal dinámica debido a la influencia directa en procesos de formación de formadores y en el vínculo directo con la academia donde todos los actores desarrollan un papel de líderes en las funciones asignadas, desde el aula hasta la alta dirección; de esta manera se requiere desarrollar habilidades de índole conceptual, técnicas o disciplinares es decir propias de la disciplina a impartir y además las habilidades interpersonales y sociales, razones sólidas para lograr desempeñar un adecuado liderazgo y favorecer así entre sus miembros un adecuado clima organizacional.

Motivación: Según el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, la define como “el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse para ejecutarla con diligencia”, relacionada con la palabra *motivar* (disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo) y *motivo* (causa o razón que mueve para algo), es decir aquellos factores internos y externos que mueven a la persona para actuar de una determinada manera. Según Newstrom (2007), citado por Madrigal (2018), la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas

que hacen que un empleado elija un curso de acción y se comporte de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

A su vez Whetten y Cameron (2006), manifiestan la necesidad de promover un ambiente laboral motivador como componente esencial para el desempeño del trabajo, de esta manera la influencia de las acciones del directivo en la motivación cotidiana de sus subalternos es vital. Los directivos eficaces destinan suficiente tiempo para incrementar y fortalecer la motivación de sus colaboradores, lo que se refleja en su esfuerzo e interés.

En el enfoque contemporáneo los nuevos líderes actúan como agentes de cambio, motivando a la gente a pensar y a proyectarse para un futuro incierto. Se concentran menos en dirigir y controlar el comportamiento de los miembros del equipo y más en desarrollar sus capacidades de iniciativa y apoyar las ideas de progreso. De esta manera, el proceso de cambio se ve influido en gran medida por las creencias y los valores de las personas (Huerta, 2006 p. 247)

De esta manera las personas identifican un clima organizacional donde las motivaciones brindadas por su líder llevan a modificar su comportamiento para alcanzar un resultado en el ámbito de su desarrollo profesional. Las cuestiones básicas de motivación relacionadas con el cambio implican alcanzar resultados diferentes, y estas se pueden alcanzar desde la puesta en escena de las habilidades o capacidades necesarias para sentir que esta nueva oportunidad se convierte en algo motivante para la transformación.

Así, la motivación para el presente trabajo se establece como un principal punto de análisis en las habilidades directivas de los directivos – docente que ejercen sus funciones en la FCE, y de esta manera establecer una correlación frente a un mejor desempeño de los docentes y a su vez una satisfacción que se verá reflejada en óptimos resultados en mejora de la calidad frente a las gestiones académico- administrativas en la Facultad.

Formación de equipos: el directivo en la búsqueda por la eficiencia del trabajo necesita organizar y elevar el desempeño de los colaboradores, cuyo propósito último será el de cumplir con los objetivos de la organización, de ahí la importancia de generar equipos de trabajo efectivos donde se requiere de un mayor involucramiento de los individuos en las situaciones que contribuyen al cumplimiento de las metas y a una responsabilidad compartida en la consecución de ellas.

Por ello las organizaciones contemporáneas han hecho del trabajo en equipo un principio fundamental en el desempeño de las funciones cotidianas. La formación de equipos conlleva a la suma de esfuerzos y la concurrencia de varias personas que aportan desde su habilidad o capacidad personal

el desarrollo de sus talentos que potencian en función de ellos mismo y hacia la misma institución en diferentes dimensiones, convirtiéndose así en una filosofía de vida laboral.

Es importante resaltar la diferencia entre trabajo en grupo y trabajo en equipo, desde la cotidianidad tienden a definirse como sinónimos, pero desde la literatura cada uno tiene sus propias características que los hacen diferentes. De hecho, actualmente se describe que el equipo es una forma evolucionada del grupo.

El grupo de trabajo es un conjunto de personas con objetivos comunes que trabajan cada uno a su ritmo, pero con interdependencia, (Guerrero y Castro, citados por Aponte & Martínez, 2003).

El trabajo en equipo supera al del grupo en la medida que el equipo se consolida a través del tiempo por conocimiento de sus miembros posibilitando de forma colaborativa la superación de las debilidades individuales y así lograr aportar a la solución de situaciones que pueden afectar a todos los integrantes del equipo. Armengol (2009) menciona que el trabajo en equipo permite que las personas se complementen unas a otras para favorecer el ingenio y las competencias desde lo individual al servicio del equipo para resolver cuestiones que interesan a todos. En esta actuación todos adquieren una responsabilidad ante el colectivo y el alcance de los objetivos propuestos.

Por esta razón, en las instituciones educativas es fundamental la conformación de equipos de trabajo debido a que es necesario que todas las personas que allí confluyen desde el ámbito académico aporten a la construcción colectiva como uno de los principales fines de la educación. De esta manera se concibe a la academia en una construcción implícita en el diálogo de saberes y en la interrelación de las ideas.

En el clima organizacional de las instituciones educativas los equipos de trabajo conformados por los directivos y los profesores son los responsables de garantizar la relación del sueño institucional planteado, encargándose de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar los procesos académico-administrativos que conlleven a fortalecer y hacer realidad el proyecto educativo.

De esta manera la formación de equipos para la presente investigación desde las habilidades directivas deberá sustentarse desde la búsqueda de mantener y hacer crecer la unidad de la institución en su sentido misional y antropológico para enseñar a valorar las propias acciones, y lograr de esta manera los objetivos trazados en la búsqueda de un sentido propio. Desde la apuesta de trabajar en unidad, y potencializar las capacidades que favorecen la confianza y dar vida a la misión institucional en estrecha relación con los integrantes de la comunidad académico (directivos – docentes).

Manejo del conflicto: Etimológicamente, la palabra conflicto significa choque. Rivas (2009), manifiesta que el conflicto es algo que está presente en las relaciones humanas, surge de manera natural por la divergencia de objetivos y metas, y el choque de intereses de una persona o un grupo. Al trabajar en equipo surgen problemas o diferencias que pueden llegar a interferir en la eficiencia, efectividad y unidad de los mismos derivando inconformidad, displicencia o negligencia en el desempeño de las funciones asumidas. Por esta razón los directivos deben capacitarse para manejar los conflictos en beneficio del grupo de trabajo y de la institución misma.

Para ello se requiere la negociación como habilidad; como un proceso continuo de relaciones e intercambios que presupone la existencia de una relación previa y de un deseo común de mantener dicha relación en el futuro. Así la negociación es una forma de resolver los conflictos en donde los protagonistas desean mantener relaciones de intercambio bajo nuevas bases o condiciones aceptadas.

En educación o en ámbitos académicos el concepto de conflicto deberá tener una visión menos negativa, es decir que no se debe evitar a toda costa, por el contrario, se deberá concebir como una oportunidad de crecimiento o aprendizaje personal, que como dice Fuquen es “un proceso continuo de construcción y reconstrucción del tejido social, cuando se replantean las relaciones colectivas que permitan el entendimiento y la convivencia” (Fuquen, 2003.p.268)

Para la presente investigación el manejo del conflicto se asume como una estrategia fundamentada en un proceso del desarrollo de las habilidades directivas, desde una efectiva comunicación y un líder que guíe, oriente y ayude a las partes inmersas en el conflicto para asumir actitudes colaborativas para lograr que sean ellas mismas las que propongan y manifiesten soluciones efectivas a la situación presentada y encontrar una efectiva evolución a los conflictos, para fortalecer el tejido y la cohesión grupal y social a través de un adecuado clima organizacional.

6.4. Ruta Metodológica

1. Revisión documental: se inició con una revisión bibliográfica que permitió comprender y elaborar un marco teórico e institucional pertinente y actualizado, para ello se revisaron las bases de datos dispuestas en las Bibliotecas Gerardo Molina de la Universidad Libre y Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de la Sabana, así como rastreo en la base de datos Proquest. Adicionalmente se identificaron algunas fuentes impresas, así como páginas web académicas e institucionales que ampliaron y sustentaron

la información teórica presentada. La recopilación de la información dispuesta permitió desarrollar nuevos conceptos enfocados en educación superior, habilidades directivas y clima organizacional.

2. Construcción y adaptación del instrumento: el instrumento se construyó y adaptó a partir de los referentes teóricos revisados, se identificó en primer lugar las categorías que definen el clima organizacional en relación con las habilidades directivas, con esta claridad conceptual se procedió a elaborar entre cinco a siete preguntas para cada categoría. El instrumento se elaboró a partir de la tesis doctoral “Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional” de Aburto Pineda (2011) del instituto Politécnico Nacional de la Ciudad de México.

3. Validación del instrumento: el instrumento fue sometido a validación de pares en dos etapas: en la primera etapa el instrumento fue revisado y evaluado por un número de directivos docentes de la FCE de la UL quienes aportaron observaciones frente a la redacción y comprensión de las preguntas, así como una retroalimentación para realizar ajustes al mismo relacionados con redacción y claridad de las preguntas y las categorías.

4. En la segunda etapa el instrumento fue revisado y aplicado por diferentes líderes educativos, donde también se recogieron algunas sugerencias para su posterior aplicación con la muestra determinada para la presente investigación.

5. Aplicación de la encuesta: la encuesta fue enviada a la muestra establecida de los directivos docentes, docentes y personal de apoyo académico-administrativo de la FCE de la UL, se utilizó la herramienta de <https://forms.office.com/>, que tiene la Universidad como plataforma informática. De igual manera se brindó una explicación a cada uno de los participantes, aclarando que las respuestas y el manejo de la información obtenida de los datos se manejarían de forma anónima y confidencial.

6. Análisis de resultados: para el análisis de los resultados se utilizó el referente de la estadística descriptiva, que según Becerra Espinosa (2014), está orientado para recolectar, organizar y consolidar la información y posteriormente analizar los datos obtenidos, con el fin de describir de manera apropiada las diversas características del estudio y consolidar la información usando las medidas de tendencia central (promedio).

6.5. Instrumento

En aporte y opinión de Rodríguez Peñuelas, (2010), las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que se destacan la observación, cuestionario, encuestas, entrevista, entre otras.

Para el presente trabajo se decidió utilizar el instrumento de la encuesta, definida por Cea (como se cita en Pérez. Méndez y Sandoval, 2007) con la siguiente definición: “aplicación de un procedimiento estandarizado” (p.85), considerándola un instrumento pertinente y suficiente para los objetivos de la investigación. De igual manera Cerda, H. (2002) desarrolla el concepto “la encuesta no es más que la correlación sistemática de datos en una población o en una muestra de la población” (p.277), de esta manera el instrumento escogido es pertinente para este trabajo, ya que es un instrumento ágil que brinda información relevante y favorece la organización de la información y su análisis. Anexo A.

7. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta “Habilidades Directivas para favorecer el Clima Organizacional”, el análisis se establece desde la descripción de las categorías determinadas para el presente estudio.

Análisis: para el presente trabajo de investigación se utilizó una metodología de análisis descriptivo que según Becerra Espinosa (2014), está orientado para recolectar, organizar y consolidar la información y posteriormente analizar los datos obtenidos, con el fin de describir de manera apropiada las diversas características del estudio y consolidar la información desde las medidas de tendencia central (promedio).

Para Hernández Sampieri (2014), la intencionalidad o propósito de este tipo de análisis en la investigación es lograr evidenciar la manera como se está presentando el evento o suceso en la población escogida, en el lugar y periodo de tiempo determinado, cuáles son sus porcentajes de apreciación y cuáles son los posibles factores que determinan dicho comportamiento o situación.

De esta manera para el este trabajo, los resultados fueron organizados desde la misma plataforma utilizada <https://forms.office.com/> para aplicar la encuesta, la cual permite la exportación de la información en Excel, para dar paso a la organización de las gráficas y el posterior análisis relacionado con las habilidades directivas y el clima organizacional.

7.1. Análisis sociodemográfico: En esta primera parte se presenta la contextualización demográfica de la muestra del presente estudio, los siguientes resultados son los resultados:

Tabla 4 *Distribución por Género*

<i>GÉNERO</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>PORCENTAJE</i>
Femenino	22	62%
Masculino	14	38%
Total	36	100%

Elaboración propia.

Estos resultados evidencian que existe un alto porcentaje del género femenino en la población encuestada, con un 62%; situación recurrente en el ámbito de las instituciones educativas. Este resultado se convierte en un elemento fundamental para el presente estudio que busca indagar sobre las percepciones de las habilidades directivas y su influencia en el clima organizacional, puesto que desde la teoría de la

evolución socio-cognitiva del ser humano se registra que el género femenino asume la creación de normas instituciones, la cultura y aspectos morales desde sus diferentes roles para reforzar las habilidades cognitivas y motivacionales. (citado por Álvarez, N. 2016)

Lo relacionado con el tiempo de vinculación arroja que el 61% de la población encuestada lleva más de 10 años vinculada y el 17% entre 6 a 10 años, se obtiene así que el 78% de la población lleva un tiempo considerable en interacción con el clima organizacional de la Facultad, lo que permite generar confiabilidad frente a las percepciones de las habilidades directivas entre el personal de la Facultad, de esta manera se evidencia la pertenencia con la institución, “como el fenómeno por medio del cual se establecen relaciones con el entorno”, Sandoval L, (2008).

Tabla 5 Distribución porcentual por tiempo de vinculación con la institución

TIEMPO DE VINCULACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
De 1 a 5 años	6	17%
De 5 a 10 años	2	5%
De 6 a 10 años	6	17%
Más de 10 años	22	61%
Total	36	100%

Nota: elaboración propia

7.2. Análisis por variables

En el presente apartado se evidencia el análisis por variables producto de la aplicación de la encuesta como instrumento utilizado para el presente trabajo.

En la encuesta se presentaban las siguientes opciones de respuesta tipo escala Likert:

1. Nunca	2. casi nunca	3. a veces	4. casi siempre	5. siempre.
----------	---------------	------------	-----------------	-------------

Para cada pregunta de la encuesta se determinó un promedio ponderado desde las respuestas obtenidas, para pasar así, a un análisis y contrastar con la teoría que las sustenta.

De esta manera se logra determinar que las respuestas obtenidas para cada pregunta entre casi siempre (4) y siempre (5) se tomaran como una dimensión positiva convirtiéndose en fortaleza de la percepción de las habilidades directivas en el clima organizacional de la FCE en la UL, y así se reafirma

como una oportunidad de crecimiento para potenciar la habilidad directiva ; de igual manera las respuestas entre nunca (1), casi nunca (2) y a veces (3) se consideran como debilidad y se convierten en oportunidad de mejora para desarrollar las habilidades directivas.

A continuación, se presenta el análisis de cada variable con sus respectivas preguntas donde se destacan las fortalezas o debilidades, de acuerdo a como los participantes contestaron la encuesta desde sus percepciones.

❖ **Comunicación:** la comunicación como actividad inherente al ser humano, ha permitido generar procesos de evolución tanto individual como social, para favorecer un aspecto primordial como es la interacción con los demás, y así satisfacer una de las necesidades primordiales del hombre, ser aceptado y valorado por las personas que están a su alrededor.

Para el análisis de esta variable se contemplan: *tipos de comunicación: verbal, no verbal y escrita*, así como sus principales funciones e incidencia en el clima organizacional,

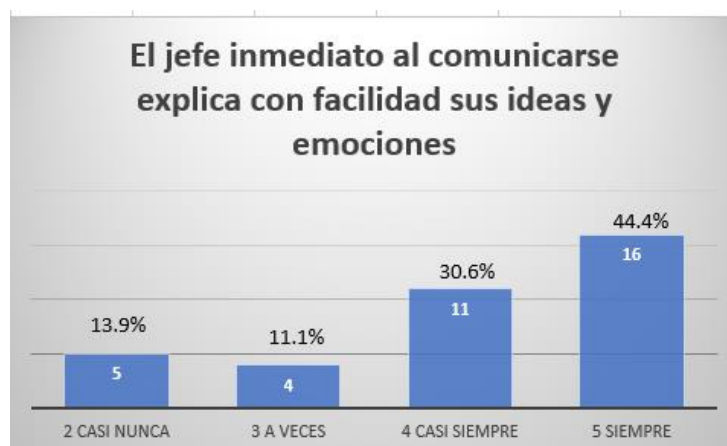


Figura 9: Variable de comunicación; habilidad de comunicar ideas y emociones.

Los resultados de esta pregunta arrojan que los profesores y el personal de apoyo de la Facultad muestran un alto grado de satisfacción frente al desarrollo de la habilidad comunicativa de las ideas y emociones por parte de sus jefes inmediatos, con un 75% de aceptación. El 13.9% consideran que sus jefes inmediatos no tienen esta habilidad de comunicar las ideas de manera clara y elocuente y el 11,1% considera que a veces se da esta habilidad: de esta manera la encuesta arroja que un 25% de las personas encuestadas muestran insatisfacción frente a la habilidad comunicativa de sus jefes inmediatos. De esta manera se puede inferir que la población encuestada reconoce en un alto porcentaje que los directivos docentes representan figuras de comunicación efectiva que pueden favorecer el alcance de los objetivos propuestos desde la función o cargo que desempeñan.



Figura 10: Variable de comunicación: habilidad para promover dialogo.

Los resultados arrojados en esta pregunta evidencian que el 58.3% de los encuestados aprueban que siempre o casi siempre los directivos de la Facultad son promotores del dialogo en los equipos, al favorecer una buena relación y comunicación entre los docentes y personal de apoyo, así se evidencia que son agentes que propician la toma de decisiones para favorecer el logro de los objetivos y las metas propuestas. Sin embargo, existe un 27,8% que manifiesta que a veces se promueve el dialogo entre los equipos y un 13.9% de la población encuestada percibe que casi nunca o nunca se da un dialogo entre los equipos de trabajo, de esta manera se refleja una insatisfacción frente a los directivos docentes que no generan dialogo constructivo y edificante entre los miembros de los equipos, lo que indica que será necesario enfatizar en esta habilidad directiva.



Figura 11: Variable de comunicación: habilidad de escucha.

En esta pregunta los encuestados manifiestan que los directivos docentes muestran una gran habilidad frente a la capacidad de escucha con un 75% de favorabilidad, lo que implica un sentido antropológico en la función docente, como proceso que involucra la atención, el entendimiento, la

recapitulación, el análisis y la respuesta en términos de empatía entre los seres humanos. Desarrollar esta valiosa habilidad será garantía para favorecer un clima organizacional donde las partes se sienten escuchadas desde sus propuestas y opiniones en la consolidación de la propia cultura. El 11,2% manifiestan que nunca o casi nunca son escuchadas sus propuestas lo que implica que se hace necesario reafirmar la importancia de esta habilidad, entre los directivos docentes.



Figura 12: Variable de comunicación: habilidad de comunicación no verbal.

La comunicación no verbal es importante para generar comunicación verbal, esta habilidad es fundamental en la acción directiva ya que ambas están intrínsecamente relacionadas, porque una sin la otra no permite un dialogo seguro, Hellriegel (2004) citado por Madrigal (2008). En este sentido los resultados del presente estudio muestran que el 77.7% de los directivos docentes de la Facultad manejan la comunicación no verbal al momento de emitir un mensaje verbal. El 13.9% desearían que sus jefes mejorarán su comunicación no verbal, insumo importante para favorecer la percepción del clima organizacional.



Figura 13: Variable de comunicación: habilidad de comunicación escrita

El 75% de los encuestados resalta la habilidad de la comunicación escrita que manejan los directivos docentes en las labores académico-administrativas cotidianas; esta habilidad resalta que la comunicación escrita es uno de los medios más utilizados y efectivos dentro de la institución. El 25% manifiesta que es necesario trabajar esta habilidad para que los mensajes escritos enviados por los directivos docentes tengan mayor efectividad en un orden lógico y coherente.

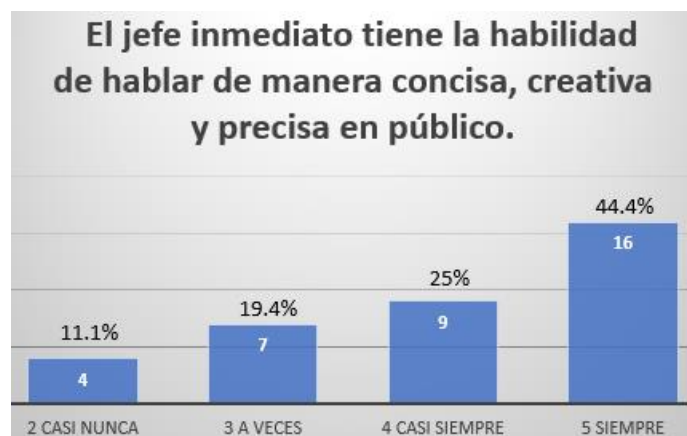


Figura 14: Variable de comunicación: habilidad de hablar en público

Una de las principales habilidades de los directivos docentes será el de hablar en público, como elemento que brinda autoridad para informar y transmitir de manera adecuada la toma de decisiones de manera entendible entre los miembros del equipo de trabajo. De esta manera el 69.4% de la población encuestada resaltan que los directivos docentes de la FEC manejan esta habilidad directiva. Sin embargo, el 30.5% expresa que a veces o casi nunca los directivos docentes desarrollan esta habilidad al no transmitir la información de manera concisa, creativa y precisa entre los miembros del equipo. Sin embargo, esta es una de las habilidades directivas que por fortuna se puede aprender y perfeccionar con elementos que sirven de guía para hablar en público.



Figura 15: Síntesis variable de comunicación

A manera de síntesis, para la variable de comunicación como habilidad directiva que favorece el clima organizacional es necesario reconocer que esta habilidad se evidencia con un promedio de 71,6% desde la percepción de los encuestados, promedio que da una favorabilidad de uno de los factores más relevantes que enlaza el nivel directivo con el operacional en las instituciones. Un 28.4% de los encuestados perciben que nunca, casi nunca o a veces esta habilidad se muestra entre los directivos docentes de la FCE de la UL. Los resultados muestran que la subcategoría de “promover el dialogo entre los equipos de trabajo” es la que deberá trabajarse con mayor énfasis para una propuesta de formación proyectada a partir del presente estudio.

❖ **Liderazgo:** Las acciones del directivo docente, a través del liderazgo, aportan al crecimiento y configuración del entorno inmediato y posibilita la transformación.



Figura 16: Variable de liderazgo: habilidad para delegar.

El 63.9% de los encuestados manifiestan que el directivo docente de la Facultad delega autoridad e involucra a los miembros de los equipos de trabajo en la toma de decisiones esto favorece la efectividad que ellos como líderes educativos representan y se convierten en referentes positivos para que los otros tengan la posibilidad de hacerlo, es decir motivar hacia un actuar en búsqueda de objetivos y metas que favorecen al clima organizacional. El 16.7% manifiesta que a veces perciben esta habilidad del líder y el 19,5% expresan que nunca o casi nunca se involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones. Lo cual se convertirá en insumo para un eventual proceso de formación en los directivos docentes.



Figura 17: Variable de liderazgo: habilidad para organizar el trabajo.

En esta pregunta los encuestados opinan que los directivos docentes de la Facultad ejercen una adecuada organización de las actividades propuestas para el desarrollo del trabajo académico-administrativo con un 63.9%. El 25% a veces alcanza a evidenciar esta habilidad entre sus directivos docentes y un 11.1% no perciben el despliegue de esta habilidad directiva para la organización del trabajo, desde un liderazgo de los directivos docentes. Estos resultados favorecen la apuesta hacia una posible formación para el desempeño de esta habilidad en los directivos docentes de la Facultad. Pues un directivo que sabe delegar busca las motivaciones para que sus equipos de trabajo tengan carácter autogestivo y frente a esto se requiere facultar y empoderar a los colaboradores o al equipo de trabajo, ya que si se cuenta con un equipo preparado, empoderado y facultado permitirá, en consecuencia, elevar la competitividad en el trabajo a realizar y las metas por cumplir.



Figura 18: Variable de liderazgo: habilidad para dirigir y toma de decisiones.

Dentro de las principales características del liderazgo está el de ser orientado a la realidad y a la acción, según Whetten & Cameron (2011), y capaz de analizar en forma objetiva los hechos, por esto en la encuesta aplicada para este estudio se evidencia que el 75% de los directivos docentes de la Facultad dirigen de manera eficiente y toman decisiones a partir de las actividades propuestas para el alcance de los propósitos. Aspecto fundamental para favorecer el clima organizacional en las interacciones que se dan entre los actores educativos que hacen parte de la Facultad. El 11.1% de la población encuestada para este estudio a veces evidencia un liderazgo orientador en los directivos docentes y el 13.9% nunca y casi nunca perciben este tipo de liderazgo lo que motiva a fortalecer los estilos de liderazgo.



Figura 19: Variable de liderazgo: habilidad para alcanzar objetivos.

Los resultados de esta pregunta están muy relacionados con la anterior donde lo que se busca es afianzar esas características del líder en la consecución de los resultados propuestos, por esto el 72.3% de favorabilidad para esta habilidad el control de las actividades hacia los objetivos planteados en las acciones académico-administrativas como como estímulo por una alta necesidad de logro. El 27.8 % se encuentra que a veces, y el 13.9% casi nunca o nunca percibe este liderazgo en los directivos docentes.

Aspecto por trabajar y empoderar a los líderes de la Facultad para convertirse en personas confiables y humanas para la institución.



Figura 20: Variable de liderazgo: habilidad para integrar recursos.

Un buen líder es aquel que planea con anticipación las metas y acciones por alcanzar y sabe integrar los recursos disponibles para dicho fin, por esto el 75% de los encuestados perciben que los directivos docentes de la Facultad tienen la habilidad de organizar y estructurar de manera adecuada lo disponible para la consecución de los fines propuestos y garantizar así un mayor éxito en la institución. Sin embargo, El 16.7% dice que a veces, y el 8.3% casi nunca percibe que su jefe inmediato administre de manera eficaz y eficiente los recursos para lograr los resultados esperados en los tiempos previstos y con la calidad necesaria. De esta manera se hace necesario una posible formación para establecer un liderazgo integral donde se logre articular todos los recursos disponibles tanto físicos, tecnológicos y sobre todo los humanos factor ultimo de relevancia en las instituciones educativas.

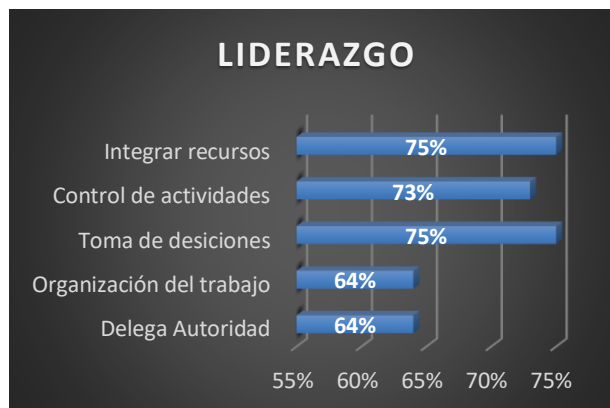


Figura 21: Síntesis variable de liderazgo

A manera de síntesis, para la variable de liderazgo como habilidad directiva que favorece el clima organizacional es necesario reconocer que esta habilidad se evidencia con un promedio de 70.02% desde la

percepción de los encuestados, estos resultados favorecen el estilo de liderazgo organizacional que según Drotter & Noel (2010), se da desde la planeación estratégica, se organiza y obtiene los recursos, se toman decisiones y se vislumbran los propósitos y metas a alcanzar. De esta manera el liderazgo se convierte en esa actividad de influir en las personas para que se motiven y se empeñen de manera positiva a alcanzar los objetivos propuestos.

❖ **Motivación:** el directivo docente como líder de los procesos académicos y administrativos de la Facultad deberá ser una persona que se encuentre motivado de manera permanente para lograr influir de manera positiva sobre los colaboradores o equipos de trabajo bajo su responsabilidad.

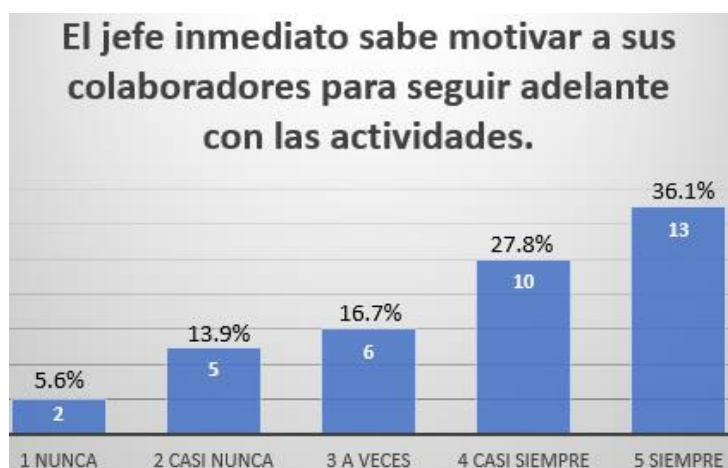


Figura 22: Variable de Motivación: habilidad para motivar.

El 63.9% de los encuestados sienten que sus directivos docentes los animan a ejecutar con diligencia las actividades propuestas, favoreciendo el clima organizacional donde éste se convierte en un campo energético, producto principalmente de los sentimientos, pensamientos, palabras y acciones de sus integrantes, configurándose la importancia de la motivación, aspecto que Lynch (1999) (como se cita en Agreda & Muñoz, 2006) menciona. Dada la importancia de esta habilidad directiva se evidencia que el 16.7% a veces la percibe y el 19.5% casi nunca o nunca evidencia esta motivación por parte de los directivos docentes de la Facultad, lo que conlleva a que la motivación por el buen desempeño en las actividades disminuya y conduzca a un clima laboral poco favorable para la consecución de las metas propuestas.



Figura 23: Variable de Motivación: habilidad para alcanzar la calidad

Los resultados de esta pregunta se relacionan con la anterior donde lo que se busca es afianzar la habilidad del directivo docente para generar motivación entre sus colaboradores al obtener un 72.2% de favorabilidad para este referente. En esta pregunta se adiciona el factor de calidad para efectuar las acciones, además de sentir la motivación por hacerlas, este factor apela a la grandeza, como el deseo que tienen las personas por contribuir de la mejor manera en el alcance de las metas establecidas. Sin embargo, existe un 16.7% de las personas que a veces se sienten motivados por sus jefes inmediatos a realizar las actividades con calidad y un 11.2% donde casi nunca o nunca sienten esta motivación. Con estos resultados será necesario reforzar la importancia de la motivación hacia realizar las actividades con calidad ya que esto genera en las personas un sentido trascendente lo que contribuye a generar un clima laboral de mayor aportación en beneficio de la misma institución.



Figura 24: Variable de Motivación: habilidad para alcanzar buenos resultados

Uno de los aspectos que genera mayor tensión en el desarrollo de las habilidades directivas para los líderes, es motivar a los colaboradores a través de compensaciones y reconocimientos, porque generalmente lo que las personas buscan en un clima organizacional es que estos estén presentes y sean

claros de alcanzar, para este estudio el 61.1% de la población encuestada manifiestan que siempre o casi siempre encuentran estímulos para alcanzar buenos resultados en las actividades realizadas. El 19.4% a veces y el 19.5% casi nunca o nunca evidencia la existencia de estímulos tangibles e intangibles que coadyuven a realizar las actividades propias de la labor asignada. Ante estos resultados puede deducirse que la motivación por alcanzar buenos resultados a través de estímulos deberá abordarse desde el proceso mismo del trabajo, los objetivos y la retribución final.



Figura 25: Variable de Motivación: habilidad para fomentar sentimientos de logro.

En esta misma perspectiva Carlos Paz (2011) (como se citó en Brancato y Juri, 2011) sostiene que el clima organizacional se refiere “al medio ambiente psicológico, es decir, a sus sistemas de filtro o estructuración perceptiva” (p.5). Y es precisamente a partir de esta percepción que los miembros de una organización integran diferentes estímulos de las actividades realizadas y construyen su propia experiencia valorativa; percepciones que influyen en los comportamientos, actitudes, reacciones y emociones en el escenario laboral; y es desde esta teoría donde se evidencia que el 69.4% de la población encuestada encuentran siempre y casi siempre un reconocimiento de índole valorativo por parte de los directivos docentes de la Facultad, donde se reconocen estructuras antropológicas de valoración para un crecimiento personal y profesional en la institución. El 16.7% a veces siente que sus jefes inmediatos reconocen su desempeño y el 13.9% casi nunca o nunca lo han experimentado. Es de anotar aquí la importancia que tiene el adecuado reconocimiento que los jefes pueden hacer a los subalternos frente a los esfuerzos que estos hacen para fomentar entre ellos sentimientos de logro.

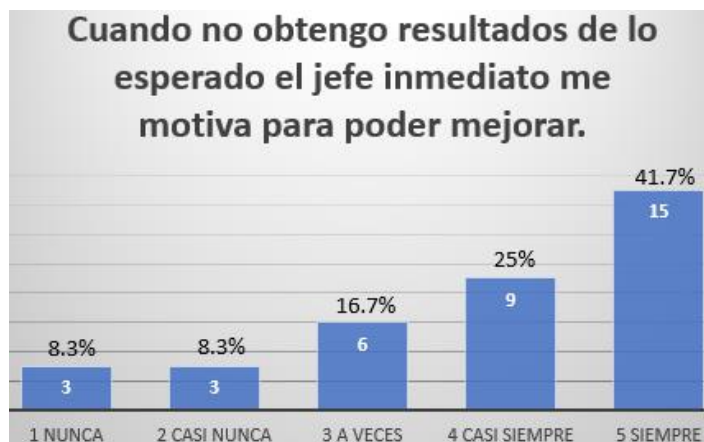


Figura 26: Variable de Motivación: habilidad para fomentar un mejor desempeño.

Desde los presentes resultados se evidencia que el 66.7% de la población encuestada perciben en el clima organizacional de la FCE una motivación de los directivos docentes a mejorar y lograr obtener los resultados esperados; de esta manera se evidencia una aproximación a un modelo de orden antropológico, que como lo expone Sandoval (2008), la motivación parte del valor de las acciones y de los logros obtenidos por los principios superiores de la actuación humana, con el objeto de buscar el crecimiento personal vinculado al servicio del bien común. No obstante, el 16.7% de los encuestados a veces siente esta motivación, y el 16.6% nunca o casi nunca reconocen una postura de identidad de sus directivos docentes para motivar al mejoramiento y crecimiento personal y profesional. Por esta razón se debe fomentar en el clima organizacional la configuración de la solidaridad desde una perspectiva curricular que permita una mejor y mayor representación de una coexistencia entre los miembros de la institución educativa.

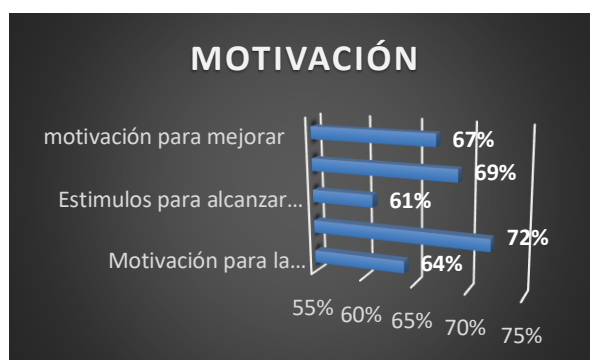


Figura 27: Síntesis variable de Motivación

A manera de síntesis, para la variable de motivación como habilidad directiva que favorece el clima organizacional es necesario reconocer que esta se evidencia con un promedio de 66.66% de aceptación entre la población encuestada, el 17.4% promedio a veces siente que son motivados por los directivos

docentes de la Facultad y el 16.14% casi nunca o nunca perciben esta habilidad de sus jefes inmediatos, lo que infiere que es necesario generar estrategias que fomenten la comprensión para crear una mejor y mayor motivación entre los miembros de la institución por hacer de las actividades algo que repercuta en el crecimiento personal y profesional donde se parte de identificar las necesidades personales y organizacionales para generar acciones puntuales y obtener satisfacción con los resultados alcanzados.

❖ **Manejo del conflicto:** En la gestión de ser directivo docente es frecuente que al trabajar en equipo surjan problemas y se deriven en inconformidad, displicencia o negligencia frente al desempeño, de esta manera se ve afectado el clima organizacional. Por esta razón los directivos deberán tener la habilidad para manejar los conflictos en beneficio de los miembros del equipo de trabajo y de la institución misma.



Figura 28: Variable de Manejo del conflicto: habilidad para el control de emociones

Dentro de las cualidades de todo buen líder está el manejo de las emociones, el estudio arroja que el 69.4% de los directivos docentes de la Facultad tiene la habilidad para manejar las emociones lo que puede llegar a favorecer el clima organizacional en beneficio de desarrollar sus actividades sin perder la claridad del horizonte institucional y poder influir así en los miembros del equipo. El 11.1% encuentra que esta habilidad se da a veces y el 19.5% no encuentra nunca o casi nunca el control de las emociones entre los directivos docentes, como el reflejo de la entereza imprescindible para cumplir las misiones encomendadas. Aspecto que se podrá considerar como oportunidad de mejora.

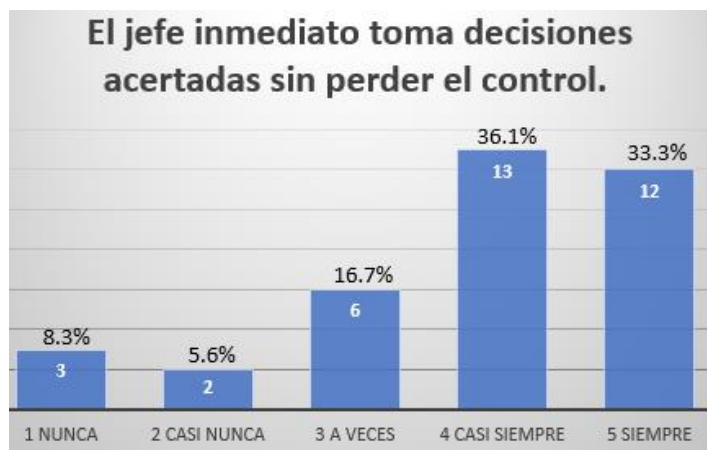


Figura 29: Variable de Manejo del conflicto: habilidad en toma de decisiones.

Como complemento a la anterior pregunta el 69.4% de los encuestados manifiestan que el jefe inmediato muestra la habilidad de tomar decisiones acertadas donde se evidencia actitudes de seguridad, lo cual favorece en el clima organizacional en el desarrollo de los retos inherentes a los cargos de desempeño directivo. Un 16.7% dice que a veces y un 13.9% casi nunca o nunca evidencia que el directivo docente de la Facultad tome decisiones acertadas sin perder el control. Lo que presupone que es necesario afianzar las cualidades de un liderazgo entre los actuales directivos docentes.



Figura 30: Variable de Manejo del conflicto: habilidad para diagnosticar causas de un conflicto.

La capacidad de manejar el conflicto es una de las habilidades interpersonales más importantes que necesita un directivo para garantizar un clima laboral favorable y de productividad, de esta manera el 63.9% de la población encuestada manifiesta que siempre o casi siempre sus jefes inmediatos diagnostican las causas de los conflictos que se generan en los equipos de trabajo. El 19.4% a veces perciben esta habilidad de sus directivos docentes y el 15.7% sienten que nunca o casi nunca se diagnostica las causas de los conflictos entre los miembros que hacen parte de la Facultad. De esta manera será necesario fomentar

entre los directivos docentes la percepción y toma de conciencia para dar mayor significado a lo captado y sintonizar con la realidad presente.



Figura 31: Variable de Manejo del conflicto: habilidad de estrategia.

La negociación es la habilidad que el directivo deberá tener para generar un adecuado proceso en el manejo de los conflictos, Huerta (2006); este proceso se da entre las partes involucradas para establecer acuerdos y procurar obtener buenos resultados que favorezcan el clima organizacional. En este sentido los resultados de la encuesta arrojan que el 61.1% de los actuales directivos docentes de la Facultad muestran capacidad de negociación frente a los conflictos presentados en los equipos de trabajo. El 19.4% manifiesta que a veces se da esta negociación por parte de los jefes inmediatos y el 18.4% perciben que casi nunca o nunca se genera negociación entre las partes del conflicto presentado. Con estos resultados se hace necesario una posible formación en el manejo de conflictos desde la negociación donde se involucran habilidades interpersonales de escucha, planeación y capacidad de análisis.



Figura 32: Variable de Manejo del conflicto: habilidad para resolver diferencias interpersonales.

El 63.9% de los encuestados encuentran en su clima organizacional que los directivos docentes de la Facultad casi siempre o siempre tiene la habilidad para resolver diferencias interpersonales en los equipos de trabajo. Las personas son los actores principales en la institución educativa, por esto se convierten en los protagonistas de la negociación cuando surge un conflicto, los intereses personales pueden llevar a que surjan enfrentamientos en la institución por esto se hace necesario reforzar los principios y objetivos institucionales para que cada miembro los asuma y prevalezcan sobre el bien personal. En este sentido el 22.2% perciben que a veces se tiene esta habilidad por parte de los directivos docentes y el 13.9% dicen que casi nunca o nunca se maneja la habilidad de resolver diferencias interpersonales de manera efectiva.

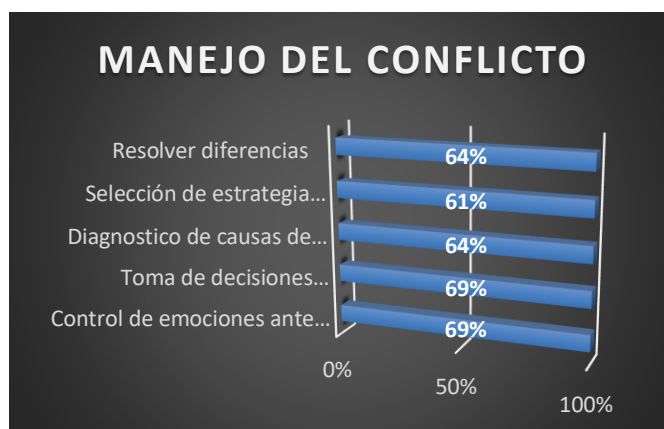


Figura 33: Síntesis variable de Manejo del conflicto

En síntesis, para la variable de manejo del conflicto como habilidad directiva que favorece el clima organizacional se reconoce que esta se evidencia con un promedio de 65.54% lo que conlleva a buscar las causas que generan las situaciones de conflicto para tender a evitarlas; puesto que esto sería un indicador de que algo no está funcionando de manera adecuada. Es allí donde surge la negociación como elemento dinamizador y de crecimiento personal y profesional entre las partes y que para ese 16.28% que percibe que casi nunca o nunca se da un manejo adecuado a los conflictos será necesario fomentar la habilidad negociadora entre los directivos docentes de la FCE, como factor determinante en la búsqueda de un adecuado clima organizacional.

Formación de equipos: según Huerta (2006), el trabajo en equipo es un principio fundamental en el desempeño de las organizaciones.



Figura 34: Variable de Formación de equipos. Habilidad para promover responsabilidad.

Los resultados de esta pregunta frente a la variable de formación de equipos como habilidad directiva en la FCE se reflejan con un 75% de aceptación, esto indica que se promueve la responsabilidad como valor fundamental entre sus miembros, factor que favorece el clima organizacional bajo las actividades laborales asignadas y ejecutadas con una responsabilidad compartida. No obstante, el 8.3% manifiesta que a veces se promueve esta habilidad y el 16,7% casi nunca la evidencia, se asume que es necesario precisar planes de trabajo que planifiquen las responsabilidades en equipo hacia un objetivo común.



Figura 35: Variable de Formación de equipos. habilidad para valorar el trabajo en equipo.

El 66.7% de la población encuestada en la FCE encontró que los directivos docentes integran a los miembros del equipo de una manera armónica desde sus funciones y actividades donde los integrantes pueden participar y socializar conocimientos y experiencias al brindar una amplia posibilidad de exponer la visión individual como aporte al trabajo grupal; el 16.7% manifiesta que a veces se sienten valorados o tratados como parte integral de los equipos y el 16.6% manifiesta que casi nunca o nunca se da esta

condición. Aspecto que deberá ser revisado para fomentar el valor de la solidaridad y el incremento del compromiso por parte de todos los integrantes de la Facultad.



Figura 36. Variable de Formación de equipos. debilidad para orientar.

Una de las habilidades directivas que puede favorecer un adecuado clima en las organizaciones es el poder ejercer liderazgos compartidos, al superar los esquemas de trabajo autoritarios, sustituyéndolos por equipos de trabajo que se caractericen por brindar autonomía en el desarrollo de las actividades y lograr influir en los resultados propuestos. Con este fundamento se evidencia que los directivos docentes de la FCE con un 75.6% lideran y orientan a los miembros del equipo. Esta pregunta se presentaba de forma negativa para los encuestados para centrar su atención en las respuestas que estaban emitiendo frente a la encuesta.

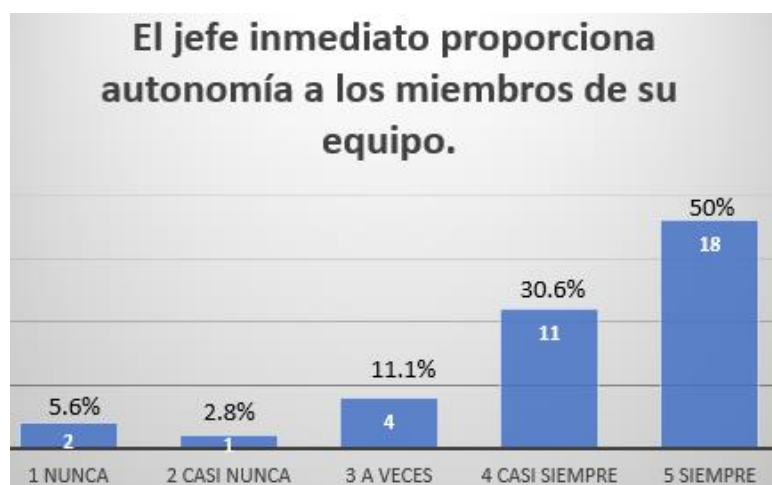


Figura 37. Variable de Formación de equipos. habilidad para proporciona autonomía.

El 80.6% de la población encuestada perciben que los jefes inmediatos brindan autonomía para ejercer su rol en los equipos de trabajo es decir no se sienten restringidos a la hora de ejercer sus funciones

lo que favorece la interdependencia positiva entre sus miembros, de esta manera se responde a la teoría que sustenta, que en el trabajo en equipo es necesaria la complementariedad, donde cada miembro aporta su conocimiento y experiencia para estructurar el trabajo y así obtener de manera mancomunada los resultados esperados. El 11.1% considera que a veces se brinda autonomía y tan solo el 8.4% perciben que casi nunca o nunca se la autonomía se da en los equipos de trabajo de la Facultad.

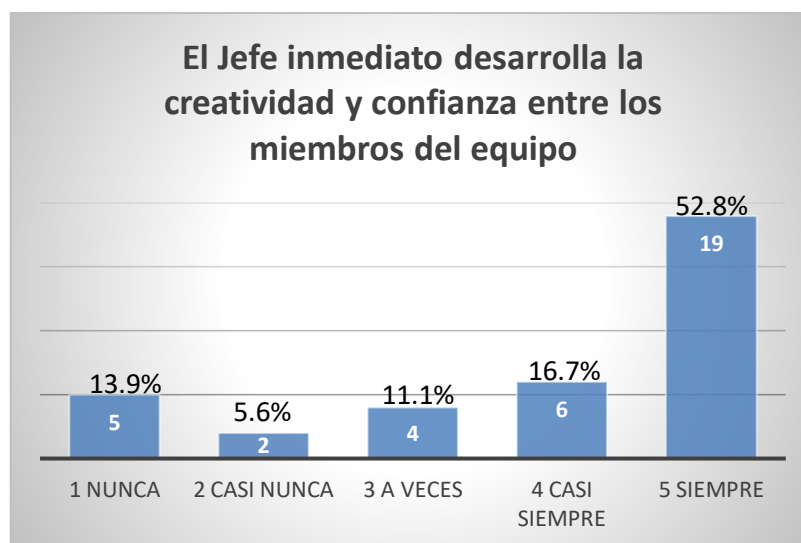


Figura 38. Variable de Formación de equipos. habilidad para desarrolla la creatividad.

El 69.5% de la población encuestada para este estudio resalta que sus directivos docentes desarrollan la habilidad de la creatividad para el manejo de los equipos de trabajo como esa capacidad para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original, esto posibilita generar confianza entre los integrantes del equipo. El manejo de esta habilidad directiva según Huertas (2006), lleva a encontrar un equilibrio entre varias habilidades como la comunicación, la motivación y la comunicación que hará del líder una persona íntegra y confiable. Sin embargo, el 11.1% a veces la percibe y el 19.5% casi nunca o nunca la logra evidenciar entre sus jefes inmediatos, lo que refleja poca confianza entre sus directivos docentes.

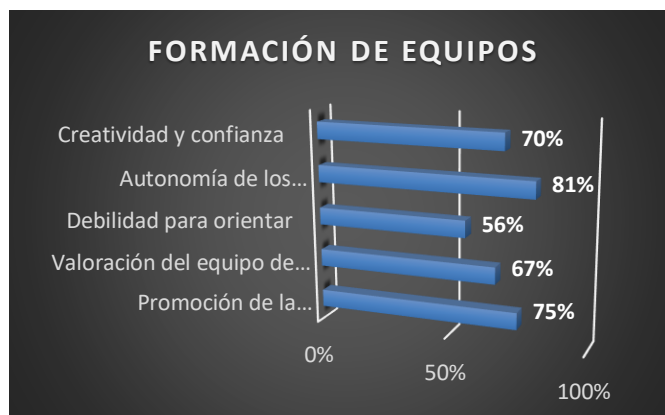


Figura 39. Síntesis variable de Formación de equipos.

En síntesis, para la variable de formación de equipos como habilidad directiva que favorece el clima organizacional es necesario reconocer que esta se evidencia con un promedio de 74.4% de favorabilidad, donde se resalta que en estos tiempos es importante forjar una integración armónica de funciones y actividades desde la generación de equipos de trabajo que asuman las responsabilidades de manera compartida entre sus integrantes y así realizarlas en forma coordinada desde una planeación estrategia que apunte hacia objetivos y metas comunes y logré involucrar a ese 18.8% que percibe no sentir el trabajo en equipo en la Facultad.

7.2.1. Resultados generales por variable.

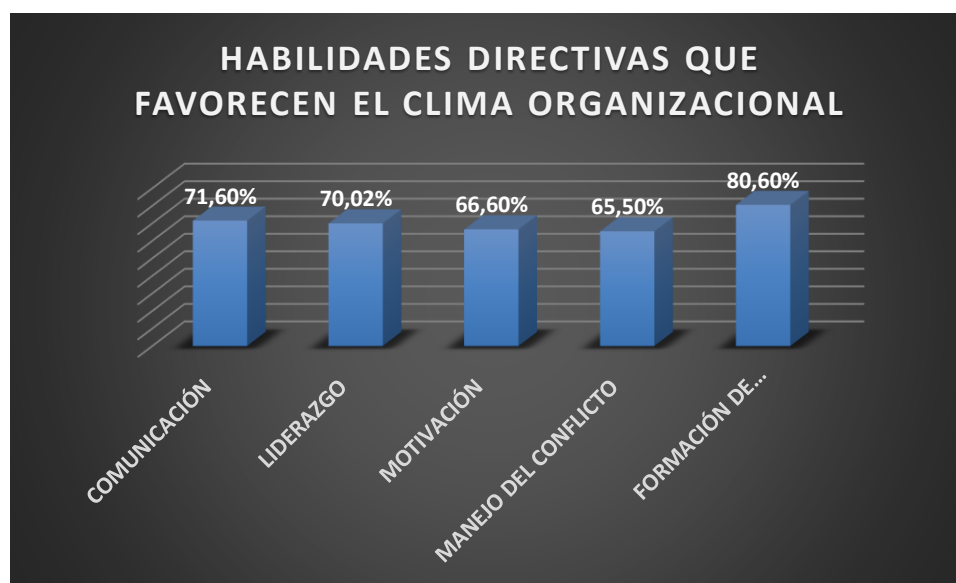


Figura 40. Resultados generales por Variables de habilidades directivas.

Aquí se evidencia el resultado final de las cinco variables escogidas para establecer las habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la FCE, donde la habilidad de formación de

equipos es la que registra un valor porcentual más significativo con un 80.6% de esta manera se confirma la importancia que tiene entre la población encuestada, docentes y directivos docentes, la tendencia y necesidad de asumir y comprender la dimensión de un modelo antropológico en las instituciones educativas, donde se plasma que para alcanzar y mantener el ideario de la educación de calidad se requiere abandonar las estructuras ortodoxas con niveles jerárquicos anquilosados, para pasar a una mayor interacción entre las personas hacia una actitud cooperativa y no individualista. Cuando se habla de participación en equipos debe haber una apuesta de involucramiento de los miembros en las situaciones que contribuyen en el cumplimiento de las metas y en la responsabilidad compartida entre ellas.

Continuando con el análisis de los resultados, la siguiente variable que obtuvo un puntaje porcentual favorable fue la de comunicación con un 71.6% donde se resalta la importancia que tiene esta habilidad en los equipos de trabajo, al favorecer el clima organizacional del mismo, donde los integrantes se sientan informados, escuchados y valorados desde sus ideas, conocimientos y experiencias. De esta manera se afianza lo expresado por Madrigal (2018) frente a la habilidad de comunicación y su relación con el óptimo clima organizacional y es que esta es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamiento, a través del cual se comparten significados; incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadoras, relación y retroalimentación aspectos incluyentes en el clima organizacional.

La variable de liderazgo registra un 70.02% de favorabilidad entre los encuestados acerca de la percepción de los directivos docentes del a FCE, se asume que en este liderazgo tiene implicaciones que intervienen a su vez sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas, visto desde un enfoque antropológico. De esta manera el líder deberá desarrollar habilidades para consolidar equipos efectivos de trabajo desde las habilidades directivas de una efectiva comunicación, organización, saber integrar los recursos disponibles, dirigir en la toma de decisiones, controlar las actividades hacia los objetivos propuestos y motivar a las personas.

Las variables de motivación con 66.6% y manejo del conflicto con 65.5% son las requieren ser tenidas en cuenta con mayor énfasis según los resultados obtenidos, para una posible propuesta de formación entre los directivos docentes, al comprender la motivación como un elemento como la fuerza que moviliza el accionar de los individuos estas motivaciones parten de manera intrínseca a partir del reconocimiento, confianza como consecuencia de generar una satisfacción personal desde el deber cumplido. A su vez el manejo de conflicto se comprende como un factor determinante en el clima organizacional que según Méndez Álvarez (2018), es la percepción que construyen las personas como consecuencia de las relaciones que tienen con el jefe, con los compañeros, y las relaciones formales que tienen con la organización. Estas percepciones tienen su origen en la dinámica de los diferentes procesos, tales como liderazgo, cooperación,

relaciones interpersonales, comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, manejo de los conflictos, motivación y satisfacción, control del desempeño y otros.

Desde estos resultados para una posible propuesta de formación se deberá centrar en afianzar las habilidades directivas que la población encuestada resalta y fortalecer aquellas que muestran debilidad y que se convierten en oportunidad de mejora.

Frente a las respuestas de la pregunta abierta que tenía la encuesta *¿Qué acciones concretas en la labor directiva-docente considera usted que pueden favorecer el clima organizacional en la Facultad?*, las de mayor incidencia fueron las siguientes:

- ❖ Fomentar la buena y asertiva comunicación entre los directivos docentes y los equipos de trabajo.
- ❖ Fomentar la motivación y el trabajo en equipo.
- ❖ Fomentar la confianza frente al profesionalismo para desarrollar las acciones y tareas encomendadas.
- ❖ Fomentar la capacitación en gestión y liderazgo entre los directivos docentes.
- ❖ Generar una adecuada planeación estratégica y una distribución equitativa de las acciones a desarrollar entre los integrantes de los equipos de trabajo.
- ❖ Fomentar y apropiar la cultura institucional entre los directivos docentes para favorecer la negociación de conflictos.

Estas respuestas corroboran las percepciones de la población encuestada frente a necesidad de una proyección para ejercer un adecuado plan de formación y conocimiento de habilidades directivas que puedan favorecer el clima organizacional entre los directivos docentes de la FCE de la UL y generar así un éxito para el logro de los fines y objetivos propuestos por la institución en el ámbito académico y educativo en la educación superior.

Es preciso exponer que los directivos docentes de la Facultad, desde una visión de gerencia universitaria deberán vislumbrar las habilidades directivas como elementos fundamentales para el desarrollo de sus acciones, y así permitir situaciones favorables para sí mismo y para los equipos de trabajo que gobiernan y lideran y promover así una mejor efectividad y productividad educativa y académica como fin último del ámbito educativo.

En síntesis, y frente a los propósitos del presente trabajo, se recurre a los beneficios que presenta el enfoque cualitativo desde la identificación y conceptualización de las categorías que se determinaron; a fin de presentar una realidad sustentada en las habilidades directivas y su incidencia en el

clima organizacional en la FCE, y así elaborar constructos a partir de la interpretación de los hechos que los participantes reflejaron mediante la encuesta aplicada.

En esta medida el presente análisis acoge los resultados obtenidos como consideraciones finales desde cada variable, las cuales afianzan el objeto de estudio del presente trabajo.

Este constructo teórico sobre las habilidades directivas y su incidencia en el clima organizacional que se da desde las acciones académico-administrativas de los/as docentes – directivos se hace con el propósito de aportar a una apuesta transformación de la realidad observada, donde se asume que las habilidades directivas se evidencian y desarrollan en un clima organizacional suscrito a ciertos patrones de regularidad y que se pueden establecer desde la percepción u observación en el día a día; por lo tanto, es desde el conocimiento que la *episteme* brinda desde las habilidades directivas pueden establecerse como patrones de regularidad en la acción directiva.

Todo lo anterior obedece a un propósito, utilizar estrategias de proceso analítico sintético que permitan vislumbrar la mejor forma de asumir y desplegar las habilidades directivas en los directivos - docentes desde las múltiples relaciones, para ir alcanzar y dar cumplimiento a los propósitos establecidos desde los lineamientos teóricos y la apuesta a la práctica de dichas habilidades.

De esta manera se comprende que la gestión directiva en las universidades, hoy más que nunca está llamada a construir sinergia desde apuestas educativas integrales que promuevan un quehacer centrado en las capacidades de las personas, creando un ambiente académico integro, a partir del cual es posible construir propuestas y soluciones basadas en condiciones reales en la cual tengan cabida las habilidades de todos los líderes educativos y consolidar prácticas innovadoras y pertinentes que faciliten avanzar en el horizonte institucional hacia una educación superior de alta y eficiente calidad para el trascender de su ideario en la sociedad, fin último de los procesos de formación avanzada,

7. PROPUESTA DE FORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO EN HABILIDADES DIRECTIVAS

Atendiendo los alcances sobre el tema de la calidad de la educación superior a nivel global y nacional y donde la UL con sus más de 90 años de historia busca posicionarse con los más altos estándares, se hace necesario, promover al interior de sus respectivas instancias académicas procesos de gestión eficaces, eficientes, dinámicos, recursivos y sistemáticos que exige superar modelos clásicos y alcanzar así indicadores que logren estar por encima de una media normal.

Por lo anterior, será necesario recurrir a prácticas y apuestas humanas que contribuyan a ese ambiente universitario donde se consolide el Proyecto Educativo Institucional PEI propuesto, y poder centrarlo desde las capacidades de sus directivos y de manera específica desde sus directivos docentes, como seres humanos que apuestan a potencializar sus habilidades directivas, orientadas a propender por un clima organizacional dinámico y eficiente en busca del ideario que vislumbra la Institución y por ende la apuesta de la Educación Superior.

De esta manera, se establece a partir de los resultados del presente estudio una serie de recomendaciones, plasmados en un plan de formación y fortalecimiento para los directivos docentes que en el tiempo presente se encuentran en el desempeño de las labores directivas o para los docentes que en un futuro podrían desempeñar estos cargos directivos en la FCE de la UL; con el único propósito de favorecer las dinámicas que engloban un adecuado clima organizacional y el alcance de sus metas.

Se proponen el siguiente plan de formación y fortalecimiento de Habilidades Directivas:

Objetivo general: Lograr en los directivos docentes de la FCE un mayor conocimiento y apropiación de las habilidades directivas para su fortalecimiento y una mejora del clima organizacional.

Objetivos específicos:

- ❖ Aumentar el conocimiento sobre las habilidades directivas para el óptimo desempeño de los cargos directivos docentes en la FCE.
- ❖ Implementar actividades y ejercicios de las habilidades directivas sobre habilidad negociadora, motivación, liderazgo, comunicación y formación de equipos; que permitan dinamizar procesos eficientes desde el desempeño de los cargos directivos docentes en la FCE.
- ❖ Retroalimentar las actividades y ejercicios propuestos para el desarrollo y fortalecimiento de habilidades directivas para el mejoramiento del clima organizacional.

Tabla 6 Propuesta Plan de formación y fortalecimiento de Habilidades Directivas

TEMA	ACCIONES A REALIZAR.
<p>Resaltar la importancia de un adecuado clima organizacional para la proyección de una educación de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Charla /Taller y/o elaboración y edición de un video sobre el tema de Clima organizacional y su importancia en los procesos académico administrativos de la FCE de la Universidad Libre. <p>Tiempo: 1 hora. Tema central: Clima organizacional Subtemas: -Tipos de clima organizacional. -Teorías sobre el clima organizacional. - Factores determinantes en el clima organizacional. - Enfoques del clima organizacional.</p>
<p>Manejo del conflicto: “Dar Solución analítica y creativa de problemas”:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Charla / Taller con los siguientes subtemas: ❖ Introducción a la habilidad negociadora. ❖ Estrategia de la negociación. ❖ Negociación ganar – ganar ❖ Liderazgo negociador: variables en un proceso de negociación. Etapas y procesos de la negociación. <p>Tiempo: 1 hora (60 minutos). ❖ Ejercicios de conocimientos y análisis. Tiempo: 1 hora (60 minutos).</p>
<p>Incrementar la motivación para el mejoramiento del desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Charla / Taller con los siguientes subtemas: ❖ La motivación y sus alcances. ❖ Procesos de motivación. ❖ Teorías de la motivación: Modelo mecanicista, conductista. Teoría de equidad. Motivación intrínseca, extrínseca. ❖ Motivaciones del directivo. ❖ Motivación y dirección. <p>Tiempo: 1 hora (60 minutos). ❖ Ejercicios: de autoevaluación, Test sobre capacidad motivadora. El reto de la motivación. Tiempo: 1 hora y media hora (90 minutos).</p>
<p>Proyectar Liderazgo transformacional</p>	<p>Charla / Taller con los siguientes subtemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Establecer una atmosfera con actitudes positivas: crear redes de energía positiva, garantizar una atmosfera de compasión, perdón y gratitud, prestar atención a las fortalezas y a los mejor de las personas. ❖ Crear la disposición para el cambio: estándares de metas, mejoramiento, ideales y expectativas de interés. ❖ Articular una visión de futuro positivo: garantizar compromisos y construir capital humano. <p>Tiempo: 1 hora y media hora (90 minutos). ❖ Ejercicios: La mejor descripción de uno mismo, Actividad para liderar un cambio positivo. Tiempo: 1 hora (60 minutos).</p>

<p>Ganar liderazgo e influencia a través de la comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Charla / Taller con los siguientes subtemas: ❖ La comunicación como proceso: modelo de los siete pasos de la comunicación. ❖ Habilidades para la comunicación no verbal. ❖ Habilidades para la comunicación escrita. ❖ Habilidades para hablar en público. <p>Tiempo: 1 hora y media hora (90 minutos).</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ejercicios: -Ejercicios para diagnosticar los problemas de comunicación y promover el entendimiento. -Ejercicios de escucha activa. -Actividades para comunicarse con apoyo. <p>Tiempo: 1 hora (60 minutos).</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ejercicios: - Ejercicio de autoevaluación: Reaprendizaje de conductas asertivas. - Habilidades en el arte de escuchar. - Comunicación escrita. <p>Tiempo: 1 hora (60 minutos).</p>
<p>Reforzamiento de la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ejercicios de autoevaluación para reforzar la habilidad de la formación de equipos: ❖ Facultamiento y Delegación. ❖ Estudio de caso: “El arte de Delegar” <p>Tiempo: 1 hora (60 minutos).</p>

Nota: elaboración propia

a) **Resaltar la importancia de un adecuado clima organizacional para la proyección de una educación de calidad.**

Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual (Chiavenato, 2007).

De esta manera para la UL y de manera particular para la FCE se establece la importancia que tiene un adecuado clima organizacional para alcanzar los propósitos que se trazan desde el proyecto educativo institucional, al asumir que el estado de “animo” se convierte en factor fundamental para alcanzar las metas y garantizar el sostenimiento y proyección de la misma.

De la satisfacción, agrado o bienestar que se perciba en el ambiente en el que se pueda estar inmerso los directivos docentes, docentes y personal de apoyo y de la conexión de ese ambiente con las metas personales, profesionales y laborales dependerá un oportuno desempeño en cada una de las funciones y compromisos adquiridos y de esta manera aportar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución y de la misión de la Educación superior.

Desde esta perspectiva, se requiere asumir el clima organizacional en la Facultad por parte de todos sus miembros como un activo institucional, y como tal valorarlo e invertir esfuerzos para maximizarlo. Así pues, favorecer el clima organizacional en esta IES estará relacionado con las habilidades de sus líderes docentes los cuales deberán ejercer un fuerte efecto sobre el mismo, al incidir en aspectos trascendentales como la motivación, la comunicación, el manejo de los conflictos, entre otros, en búsqueda de un adecuado ambiente de bienestar para todos los integrantes de la comunidad educativa y vislumbrar así una apuesta a la eficiencia, satisfacción, afecto al trabajo y a la proyección de aprendizajes colectivos.

De allí que en el presente trabajo se proponga la elaboración y edición de un video de índole institucional donde se contemplen los temas relacionados con el clima organizacional:

- Tipos de clima organizacional.
- Teorías sobre el clima organizacional.
- Factores determinantes en el clima organizacional.
- Enfoques del clima organizacional.

Acción encaminada a resaltar el tema el en la FCE, para que este se caracterice por el entusiasmo, optimismo y el trabajo en equipo; a partir en primera instancia, de un conocimiento de este a nivel institucional, y continuar con un ejercicio de autoevaluación entre los directivos docentes y finalizar con la implementación de las actividades y ejercicios de expresión y exteriorización de ideas, que conducirán a concluir con un trabajo creativo donde se evidencie la articulación de los valores y propósitos institucionales entre los sujetos participantes.

b) Manejo del conflicto: “Dar Solución analítica y creativa de problemas”:

“No solo es común que exista conflictos por diversos asuntos en las organizaciones, sino que también es valioso. Tal conflicto brinda a los integrantes un rango de información más amplio, un entendimiento más profundo de los asuntos y un conjunto más rico de posibles soluciones. Encontrar que la alternativa al conflicto no suele ser el acuerdo, sino la apatía y la falta de compromiso. En los mercados dinámicos es más probable que las decisiones estratégicas del éxito surjan en el seno de equipos que promueven un conflicto activo y amplio sobre los asuntos, sin sacrificar la rapidez. La clave para hacerlo consiste en mitigar el conflicto interpersonal”. (Eisenhardt, Kahwaiy y Bourgeois, 1997) pp. 84 -85

Para la presente habilidad directiva “manejo del conflicto” que en el presente estudio obtuvo el porcentaje más bajo de percepción 65.50% entre los encuestados y al resaltar la importancia que esta

habilidad tiene en el ámbito educativo y por ende en el rol docente se recomienda acoger la propuesta de la teórica en el tema Berta Madrigal (2018):

“Una buena negociación está sustentada en la confianza, franqueza, ética laboral, agilidad mental, flexibilidad de ambas partes”

Para fortalecer la habilidad de manejo de conflicto se sugiere estructurar una Charla / Taller con los siguientes subtemas:

- ❖ Introducción a la habilidad negociadora.
- ❖ Estrategia de la negociación.
- ❖ Negociación ganar – ganar
- ❖ Liderazgo negociador: variables en un proceso de negociación. Etapas y procesos de la negociación. Madrigal, Berta Ermila (2018) pp. 117 -122

EJERCICIOS PROPUESTOS:

❖ **Ejercicio 1:**

Resolver las siguientes preguntas:

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Qué es la negociación?	
2. ¿Qué es la negociación ganar – ganar?	
3. Mencionar los tipos de negociación	
4. ¿Cuál es la importancia de la negociación?	

Completar la siguiente información para un proceso de negociación:

	Fase	Habilidad y acción
1.		
2.		
3.		
4.		

❖ **Ejercicio 2:**

Resolver las siguientes preguntas:

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Qué es incluir y que es persuadir en una negociación?	
2. Mencionar tres características de liderazgo que tenga un líder negociador.	

❖ **Ejercicio 3:**

Estudio de caso: “Conflicto en el IPN por cambio de modelo educativo”:

En octubre del 2014, el Instituto Politécnico Nacional da a conocer a la comunidad estudiantil un cambio de modelo educativo en el reglamento y un nuevo plan de estudios. La presión de la comunidad no se hizo esperar.

Se remite al video en que la directora general del IPN explica el nuevo modelo.
<http://youtube/clORbS4XWjA>

Preguntas de discusión:

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Qué falto en este proceso de negociación?	
2. ¿Se negocio antes de implementar un nuevo modelo educativo?	
3. ¿Quién fallo en el modelo de negociación?	
4. ¿Como describe la actitud de la directora?	
5. ¿Quién fallo en la capacidad de influir y persuadir?	

c) **Incrementar la motivación para el mejoramiento del desempeño**

En el rol de directivo se señala algo fundamental para su ejercicio, y es, que este debe ser un individuo que debe generar ambientes motivadores entre y para sus colaboradores, de ahí la importancia que para el presente trabajo tiene la habilidad directiva de “motivación” donde a partir del resultado obtenido de 66.60% en la percepción de los encuestados se convierte en una oportunidad de mejora para afianzar y sobresaltar la importancia de esta habilidad en los directivos docentes que tienen bajo su responsabilidad la de orientar y coordinar a los sujetos de la comunidad educativa.

De allí que es fácil comprender, que, si un directivo no se encuentra motivado no podrá influir de manera positiva a sus colaboradores; debido a que la motivación implica creer en un fin, en alcanzar una meta y se percibe y se irradia fácilmente. (Madrigal. 2018) pp. 131

Para fortalecer y proyectar esta habilidad se sugiere estructurar una Charla / Taller con los siguientes subtemas:

- ❖ La motivación y sus alcances.
- ❖ Procesos de motivación.
- ❖ Teorías de la motivación: Modelo mecanicista, conductista. Teoría de equidad. Motivación intrínseca, extrínseca.
- ❖ Motivaciones del directivo.
- ❖ Motivación y dirección.

Adaptado de Madrigal Berta (2018). pp.132-147

EJERCICIOS PROPUESTOS:

❖ **Ejercicio 1:**

Ejercicio de autoevaluación: Realizar un listado de por los menos tres aspectos que le motiven en forma personal en los siguientes contextos:

Familiar	
Amistad	
Profesional	
Laboral	

Realizar una conclusión de los aspectos que le motivan y establecer coincidencias.

❖ **Ejercicio 2:**

Test sobre capacidad motivadora:

1. Si acaba de tener una idea que le parece muy interesante, ¿qué actitud toma?

- a). Necesita que otra persona le aprueben para seguir pensando, que va a hacer.
- b). La revisa por los cuatro costados con personas idóneas y luego comienza la acción.
- c). se lanza de inmediato a su ejecución.
- d). La deja para otra oportunidad, por miedo a equivocarse, porque la ve muy audaz por inhibición.

2. Al enfrentar dificultades, ¿Cómo reacciona?

- a) Sale corriendo
- b) Se angustia
- c) Se ve estimulado como el toro ante el color rojo
- d) Se mantiene sereno y toma distancia para reflexionar en busca de la solución.

3. A la pregunta Clásica: Ante una botella de vino que contiene exactamente la mitad de su capacidad, ¿qué dice?:

- a) “Este medio llena”
- b) “Este medio vacío”
- c). “Que lastima, podría estar llena”
- d). “Que suerte podría estar vacía”

4. Si usted visualiza con la mente una pared que le cierra el camino, ¿Qué piensa a continuación?

- a) Se siente incapaz de seguir adelante
- b) Tiene la sensación de que se le viene encima
- c) Idea una manera de rodearla y seguir adelante
- d) piensa en como derribarla.

5. Acaba de ser rechazado/a para un puesto laboral, y al estar en la calle piensa o siente:

- a) “Quizá no soy lo suficientemente capaz para este tipo de trabajo”
- b) “Debo descubrir algunas fallas en mí, y superarlas”
- c) Cada persona tiene un trabajo que la está esperando, y éste tarde o temprano llega”
- d) “Yo nunca tengo suerte”

6. ¿Qué frase aplicaría, o aplica en general la mayor de las veces ante las circunstancias de la vida?

- a) “Siempre que llovió, paró”
- b) “Todo lo bueno termina”

- c) “Los sueños, sueños son”
- d) “La esperanza es lo último que se pierde”

7. Un familiar o un amigo le dijo que volvería a las 10. Son las 11:30 y todavía no ha llegado. ¿Qué actitud toma?

- a) Piensa inmediatamente que algo le paso y que en cualquier momento llamara la policía.
- b) empieza a preocuparse.
- c) Se pone a enumerar todas razones comunes por las cuales puede haberse producido la demora.
- d) Se pone a mirar televisión sin pensar en el asunto.

8. Acaba de discutir agriamente con una persona a la que tendrá que seguir tratando, y luego de la disputa piensa:

- a) “Lo voy a mandar a ...”
- b) “Bien, ya paso...”
- c) “¿Porque no entiende que tengo toda la razón!”
- d) “Voy a repasar toda la discusión. Seguramente debe haber puntos en los que puedo estar equivocado. Si es así, le ofreceré disculpas y se olvidara el asunto.”

INSTRUCCIÓN:

Trasladar al siguiente cuadro cada una de las respuestas. En el renglón 1 marque la letra de su respuesta a la pregunta 1, en el 2 la letra que indique la respuesta de la pregunta 2, y así sucesivamente.

	AZUL	VERDE	ROJO	AMARILLO
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

Cada marca señalada otorga 10 puntos al color a que corresponde. Es probable que uno de ellos colores domine fuertemente sobre los otros, o puede ser que le dé un puntaje muy distribuido. Los colores indican una calificación específica, y se puede sacar sus propias conclusiones, incluso se puede revisar las respuestas por preguntas, para descubrir en que situación obtuvo un color u otro.

AZUL: Usted tiene gran tendencia al pesimismo. Es conveniente que analice sus actitudes.

VERDE: Poca actitud positiva. Recuerde que todo puede verse bajo un ángulo más favorable, y eso, como aprenderá en esta obra, puede dar ventajas.

ROJO: Buena actitud positiva, dotada de adecuada sensatez. No deje de fortalecerla, siempre bajo el control de la lógica.

AMARILLO: Actitud positiva en grado superlativo pero carente del equilibrio que dan la prudencia y el ejercicio de la reflexión. Fortalezca estas últimas cualidades para compensar el optimismo excesivo.

❖ **Ejercicio 3:**

El reto de la motivación;

- ❖ Tome 20 minutos para escribir como será su vida a partir de hoy y durante los próximos cinco años si todos sus sueños se realizarán. Sea lo más descriptivo posible.
- ❖ Tome 20 minutos para hacer el mismo planteamiento en su función que desempeña en la Facultad de Ciencias de la Educación.

d) Proyectar Liderazgo transformacional

Al asumir el liderazgo en términos generales como “la habilidad para influir y motivar a otras personas para que contribuyan a la efectividad y éxito de las organizaciones de las que se forma parte”, House et al. (2004:19), se asume los resultados arrojados en el presente trabajo donde se evidencia que existe un setenta por ciento de favorabilidad para esta habilidad, de esta manera se recomienda vislumbrar un liderazgo de índole transformacional que podrá favorecer el clima organizacional en la Facultad:

Este liderazgo se basa en cuatro componentes:

- ❖ **Influencia idealizada:** donde los colaboradores confían en los líderes, se identifican con ellos y tratan de imitarlos

- Motivación inspiradora: los líderes comunican altas expectativas a sus colaboradores, al utilizar a menudo metáforas, visiones y anuncios emocionales.

- Estimulación intelectual: se anima a los colaboradores a ser creativos e innovadores y a contribuir en la construcción de futuro.

- Apreciación individual: los líderes muestran un alto nivel de interés personal en las necesidades de sus colaboradores. De esta manera se propone formar a los directivos docentes de la Facultad en este tipo de Liderazgo el cual representa un modelo integral al incluir nuevas formas de actuar. (Judge & Piccolo, 2004) p.757

Así se resalta que en el ámbito de la educación el liderazgo transformacional es el estilo más adecuado para atender las necesidades que subyacen en este entorno, donde se puede resaltar la eficacia del mismo, pues favorece y promueve la colegialidad, la autonomía y la participación en la toma de decisiones. (Spendlove, 2007) p. 413.

Para fortalecer la habilidad del liderazgo se sugiere estructurar una charla / Taller con los siguientes subtemas:

- ❖ **Establecer una atmosfera con actitudes positivas:** crear redes de energía positiva, garantizar una atmosfera de compasión, perdón y gratitud, prestar atención a las fortalezas y a los mejor de las personas.
- ❖ **Crear la disposición para el cambio:** estándares de metas, mejoramiento, ideales y expectativas de interés.
- ❖ **Articular una visión de futuro positivo:** garantizar compromisos y construir capital humano.. Whetten,D. & Cameron K. (2011).

EJERCICIOS PROPUESTOS:

❖ Ejercicio 1

Identifique a 5 personas que puedan darle retroalimentación en momentos en los que usted demostró su máximo desempeño.

Una vez obtenga esta retroalimentación acerca de sus fortalezas analícelas y crea la mejor imagen de sí mismo.

La mejor descripción de uno mismo

Elabore un retrato de lo mejor de usted mismo incluyendo sus mejores momentos, atributos y capacidades.

Redacte un párrafo en tercera persona utilizando sus mejores momentos. Se puede apoyar en las siguientes preguntas:

- e) ¿Que aprendió acerca de sus fortalezas?
- f) ¿Qué le sorprendió de la retroalimentación recibida?
- g) ¿Qué circunstancias hacen seguir su mejor desempeño?

	h) ¿Qué ha cambiado o podría cambiar como resultado de esta retroalimentación?
❖ Ejercicio 2	
Actividad para liderar un cambio positivo	Identifique un modelo a seguir. Encuentre una persona de la institución / Facultad que usted admire por su liderazgo.
	Identifique que es lo que explica ese desempeño que usted admira.
	¿Qué factores usted podría rescatar para incorporarlos en su gestión?

e) Ganar liderazgo e influencia a través de la comunicación

En el contexto educacional el proceso de comunicación es muy importante ya que se convierte en el elemento que intermedia entre la enseñanza y el aprendizaje y esta situación también se da desde los roles directivos con la comunidad educativa.

Para Mario Kaplún (1997) al comunicar se aprende, los emisores y receptores aprenden unos de otros, tanto en los procesos educativos como en los comunicativos, pues el lenguaje es el instrumento del pensamiento.

De esta manera para el presente trabajo donde la habilidad de comunicación se evidencia como una fortaleza por esta razón se hace necesario consolidarla para favorecer un adecuado clima organizacional.

Se recomienda desarrollar ejercicios que favorecen una adecuada comunicación: a este trabajo se anexa las actividades propuestas en el libro Desarrollo de Habilidades Directivas de Whetten,D. & Cameron K. (2011) pp. 234 -263

- ❖ Ejercicios para diagnosticar los problemas de comunicación y promover el entendimiento.
- ❖ Ejercicios de escucha activa.
- ❖ Actividades para comunicarse con apoyo

A su vez se propone una charla- taller sobre el tema de comunicación con los siguientes subtemas:

- ❖ La comunicación como proceso: modelo de los siete pasos de la comunicación.
- ❖ Habilidades para la comunicación no verbal.
- ❖ Habilidades para la comunicación escrita.
- ❖ Habilidades para hablar en público.

Adaptados de Madrigal, (2007) pp.74-75

EJERCICIOS PROPUESTOS:

❖ Ejercicio 1:

Ejercicio de autoevaluación:

❖ Reaprendizaje de conductas asertivas:

Lea los derechos asertivos y medite acerca de cuáles ha ejercido, cuáles le gustaría ejercer, cuáles no ha permitido que otros ejerzan y que acciones iniciara a partir de hoy para defender sus propios derechos y respetar los de los demás.

Derecho asertivo

1. El derecho de ser tratado con respecto y dignidad.
2. De tener y expresar los sentimientos y opiniones propios
3. De ser escuchado y tomado en serio
4. De juzgar mis necesidades, establecer mis prioridades y tomar mis propias decisiones.
5. De decir “no” sin sentir culpa.
6. De pedir lo que quiero, dándome cuenta de que también mi interlocutor tiene derecho de decir “no”.
7. De cambiar.
8. De cometer errores.
9. De pedir información y a ser informado.
10. De obtener aquello por lo que pague.
11. A decidir qué hacer con mis prioridades, cuerpo y tiempo mientras no se violen los derechos de otra persona.
12. A ser autónomo.
13. A tener éxito.
14. A aislarme y al descanso siendo asertivo.
15. A disfrutar.
16. A decir “sí”

❖ Ejercicio 2: Habilidades en el arte de escuchar

Responda a los siguientes cuestionamientos con sinceridad, reflexione en la forma en que realiza cada una de las acciones. Ponga una marca en el lugar que corresponda.

ACCIONES	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Veo a los ojos de mi interlocutor cuando este me habla.			
Pienso lo que voy a decir antes de hablar			
Hago preguntas o pido más información para aclarar las ideas que me están transmitiendo			
Expreso movimientos afirmativos			
Evito realizar otras actividades cuando me están hablando			
Hago un resumen de lo que la persona me está comunicando con el fin de verificar si lo que escucho es lo que quisieron comunicarme			
Me abstengo de responder antes de que mi interlocutor termine mi mensaje			
Escucho con la misma atención a personas de diferente sexo, edad, nivel económico y jerarquía.			

- Comentar las respuestas.

❖ **Ejercicio 3:** comunicación escrita

Para mejorar las comunicaciones escritas analizar lo siguiente:

- ❖ Evitar errores sintácticos
- ❖ Respetar reglas ortográficas o de puntuación
- ❖ Comprender los términos utilizados
- ❖ Si el escrito contiene procedencia y destinatario
- ❖ Si tiene la información suficiente para cumplir su cometido
- ❖ Si el contenido de la información es precisa
- ❖ Si el escrito es legible y con espacios suficientes
- ❖ Si cumple con las tres C: claro, conciso y cortés.

- Elija una comunicación enviada con anterioridad y revise si cumple o no con los anteriores ítems.

- Elabore como ejercicio la redacción de un mensaje para sus colaboradores o jefes inmediatos y revise con relación a los anteriores ítems.

f) **Reforzamiento en la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo**

*Para delegar, primero tienes que facultar y empoderar,
esto se sustentará en la confianza.*

Madrigal, Berta.

En el rescate de aquellos pilares de una buena dirección enmarcada en habilidades como la comunicación, el liderazgo, la motivación y la negociación; el empoderamiento se presenta como una variable importante relacionada estrechamente con el trabajo en equipo.

Es importante resaltar que antes de delegar, según Madrigal (2018), se tiene que facultar y empoderar a los miembros del equipo, pues si se cuenta con un equipo preparado, empoderado y facultado los resultados esperados seguramente llegarán.

Para el presente trabajo de investigación en la FCE, esta habilidad directiva fue evaluada con un alto porcentaje de favorabilidad entre los encuestados, de esta manera se evidencia que los directivos docentes deberán mantener y reforzar esta importante habilidad como estrategia para el favorecimiento de un adecuado clima organizacional.

Se propone los siguientes ejercicios de autoevaluación para el directivo docente frente al tema de formación de equipos en la visión de facultar y delegar para dar confianza a los equipos de apoyo: (Adaptados de Madrigal, 2018 pp. 192 - 193).

EJERCICIOS PROPUESTOS:

Ejercicios para fortalecer la Habilidad de trabajo en equipo:

❖ **Ejercicio 1:**

Escala de calificación:

1.	Fuertemente en desacuerdo
2.	En desacuerdo
3.	Ligeramente en desacuerdo
4.	Ligeramente de acuerdo
5.	De acuerdo.

❖ En situación donde tengo la oportunidad de facultar a otros:

Situación	1	2	3	4	5
1. Ayudo a mis colaboradores a desarrollar destrezas personales en su trabajo haciéndolos participar primero en actividades sencillas y luego más complejas.					
2. Ayudo a las personas a sentirse competentes en su trabajo cuando reconozco y celebro sus pequeños éxitos.					
3. Festejo un logro de actividades exitoso					
4. Señalo a otras personas exitosas que pueden servir como modelos a seguir.					
5. Elogio, aliento y expreso aprobación a todos los colaboradores por igual.					
6. Proporciono retroalimentación y apoyo de manera regular a quien lo requiere.					
7. Fomento confianza e interacción informal entre los colaboradores en momentos de baja tensión laboral					
8. Destaco de manera regular el importante efecto que tendrá el trabajo desarrollado para el alcance de las metas propuestas.					
9. Proporciono toda la información necesaria para que los colaboradores cumplan con el trabajo asignado.					

Facultamiento y Delegación:

Situación	1	2	3	4	5
1. De manera continua, de inmediato transmito la información relevante a las personas que la requieren.					
2. Me aseguro que los colaboradores tengan los recursos necesarios (equipos, espacio, tiempo) para tener éxito.					
3. Ayudo a los colaboradores a obtener acceso a los recursos necesarios (equipos, espacio, tiempo) para que tengan éxito.					
4. Estimulo y motivo a los colaboradores para que se involucren más en equipos con el fin de incrementar más su participación					
5. Permito que los equipos tomen sus propias decisiones y lleven a cabo sus iniciativas.					
6. Estimulo la confianza siendo justo y equitativo en mis decisiones					
7. Demuestro interés y preocupación personales por cada					

uno de los miembros del equipo de apoyo a la dirección.					
---	--	--	--	--	--

Al delegar el trabajo en los demás:

Situación	1	2	3	4	5
1. Específico claramente los resultados que se quieren alcanzar					
2. Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que tomen los demás (por ejemplo: esperar instrucciones, hacer parte de la actividad y luego informar, hacer la actividad completa y luego reportar, entre otras.)					
3. Permito la participación de quienes aceptan actividades en relación con, cuando y donde se hará el trabajo.					
4. Me aseguro de que la cantidad de autoridad que otorgo corresponda a la cantidad de responsabilidad para producir resultados.					
5. Cuando delego, trabajo dentro de las estructuras organizacionales existentes y no “salto” a alguien sin informarle					
6. Identifico restricciones y limitaciones que las personas enfrentarían, pero a la vez proporciono el apoyo necesario.					
7. Mantengo responsabilidad por los resultados, no por los métodos utilizados.					
8. Delego consistentemente, no solo cuando estoy sobrecargado.					
9. Cuando surge un problema evito la delegación ascendente al pedir a los colaboradores que recomienden soluciones, más que solo pedir consejos o respuestas.					
10. Aclaro las consecuencias del éxito y el fracaso.					

A la luz de los resultados realice una reflexión de su tendencia a la hora de facultar y delegar en sus colaboradores el trabajo a realizar. Escríbalos y genere una serie de acciones a tomar para favorecer la habilidad directiva de formación de equipos.

❖ Ejercicio 2.

Estudio de caso: “El arte de Delegar”

En un equipo de trabajo se manifiestan ciertos comportamientos que llaman la atención de la responsable. Por ejemplo, se solicitan apoyos para realizar ciertas funciones y pedidos para sumarse al equipo de colaboradores. Este es un aspecto que siempre es asumido con cierta actitud negativa, pues se suponen que no entienden, que no conocen el proyecto, etc. Además, los colaboradores se han concentrado en sus proyectos personales y no en el del equipo y mucho menos en el de la institución. Por ello, la directiva realiza un análisis de tiempos y movimientos, así como el de las capacidades del personal a su cargo. Se

detecto que estos dos colaboradores tienen una visión individualista. Se delega autoridad y poder, pero no responsabilidad.

En primera instancia se comprobó que uno de ellos tiene seis colaboradores más que un departamento que atiende más de mil alumnos, 162 docentes y vinculación interinstitucional de tres disciplinas: Derecho, Administración y Educación, entre otras. Lo mismo sucede con el otro colaborador que inclusive tiene personal contratado de base bajo su responsabilidad.

Preguntas para discusión:

-Asuma los dos roles, del que delega y el de quien acepta la responsabilidad. ¿Qué haría en cada caso?

- En qué momento cree usted que el directivo empodero y delego de tal manera que no se dio cuenta del impacto y el alcance de sus acciones?

- ¿Se realizó algún estudio de tiempos y movimientos?

- ¿Conoce el alcance de lo que delega y como lo hace?

- ¿Es un problema de delegar demasiado o los problemas deben atribuirse al perfil de los participantes?

- ¿Usted cómo directivo que haría?

- Socializar las respuestas y establecer conclusiones.

9. CONCLUSIONES

A partir de la elaboración del presente trabajo y desde los resultados obtenidos, se llegan a las siguientes conclusiones:

1. El estudio realizado sobre las habilidades directivas para favorecer el clima organizacional en la FCE de la UL representa un significativo avance en el tema a nivel personal, profesional y de seguro para la institución; así como una amplia comprensión de la sinergia que se da entre estos temas y el enfoque antropológico que sustentan las IES como organizaciones, donde confluye el capital humano para desarrollar, adoptar, aprender y perfeccionar sus competencias o habilidades indispensables para llevar a cabo con éxito las funciones directivas y la trascendencia humana.
2. Al estudiar el tema de las habilidades directivas, la literatura muestra la importancia de reconocerlas como habilidades transversales, que todo profesional sin importar el rol que desempeñe, tendrá que valorar y desarrollar en favor de la proactividad y la trascendencia de su labor. Es por esto que, para el presente estudio se escogieron cinco habilidades directivas, las cuales fueron: comunicación, liderazgo, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; consideradas habilidades necesarias en el ámbito educativo para favorecer la gestión académico-administrativa y por ende el clima organizacional en aras de la consecución de las metas institucionales.
3. Es relevante establecer la correlación que se da entre las cinco habilidades directivas que se determinaron para el presente estudio; y su relación con el clima organizacional; donde se busca que este sea favorable, participativo, coherente y democrático, entre otros, asumido como un componente multidimensional donde confluyen elementos que al estar integrados darán un directivo docente competente y comprometido con el desempeño de su función, aspecto que favorecerá la dinámica académica de la FCE, para este caso particular.
4. La aplicación de la encuesta y su posterior análisis de los resultados permitió dejar de discurrir sobre supuestos y creencias frente al tema; puesto que cuando algo no es medido se corre el riesgo de atribuirle cualquier causa sobre diversas circunstancias. Así los hallazgos obtenidos dejaron en evidencia que las habilidades mejor desarrolladas por los directivos docentes de la FCE son la formación de equipos, asumiendo que el directivo docente se involucra de manera participativa con los colaboradores cercanos, lo que vislumbra una transición individualista y afianza un compromiso con los participantes hacia el logro de las metas trazadas. La segunda habilidad con mayor

porcentaje fue la comunicativa, resaltando la importancia que esta representa frente a las relaciones con los demás en la búsqueda de una interacción constructiva, desde la expresión de los pensamientos, la escucha, los gestos y los mensajes escritos.

5. Las habilidades directivas que arrojaron menor porcentaje en la evaluación del desempeño de los directivos docentes de la FCE de la UL, fueron la motivación lo que refleja una falta de fuerza interna y externa que direcciona el curso de las acciones planteadas para el logro de las metas; y el manejo del conflicto revelando las mínimas apuesta de estrategias de negociación para procurar resultados con intereses y beneficios mutuos. Estos resultados se convierten en insumos vitales para proyectar formas de intervención, con tendencia al mejoramiento continuo, desde una apuesta de aprendizaje en el alcance de cada vez más y mejores resultados, afianzando de esta manera el sentido humanista y social que caracteriza a la UL.
6. Los análisis permitieron concluir que es importante proyectar un ejercicio de formación para reconocer y afianzar las habilidades directivas desde acciones concretas para los directivos docentes que actualmente se encuentra desarrollando alguna función directiva y favorecer así la misión institucional puesto que se relaciona con procesos de aprendizajes y desaprendizajes continuos que benefician el desarrollo humano de quienes hacen parte fundamental de la institución.
7. En síntesis, se puede mencionar que las habilidades directivas son formas de actuar o comportamientos que se evidencian en el quehacer directivo, que se dan de manera habitual y son observables y percibidas por los colaboradores o equipos de trabajo que ayudan a que el directivo consiga el éxito en su función o tarea determinada propia de la responsabilidad adquirida.
8. Las IES, desde la comprensión antropológica de las organizaciones donde confluyen sujetos que en conjunto buscan aunar esfuerzos y acciones coordinadas para conseguir resultados y propósitos trazados, se vislumbra el *clima organizacional* como producto principalmente de los sentimientos, pensamientos, palabras y acciones de sus integrantes configurando en cada sujeto una percepción de su ambiente de trabajo; lo que lo hace intangible, pero parte de la cotidianidad; y es allí donde los directivos docentes deberán exponer y plasmar las habilidades directivas como apuestas que pueden favorecer este denominado clima organizacional .

10. RECOMENDACIONES

1. Teniendo en cuenta el desarrollo del presente trabajo y los resultados obtenidos se confiere al Comité de Unidad Académica de la FCE, adelantar los procesos pertinentes para la evaluación y posterior aprobación por parte de la oficina de calidad institucional de la UL sobre la propuesta de formación y fortalecimiento en habilidades directivas.
2. Dar a conocer los resultados de la investigación a la comunidad educativa de la FCE, para llegar a consensos entre los directivos docentes y los docentes para la implementación, desde el plan de mejoramiento, con miras a favorecer cada uno de los procesos y por ende generar un mejor clima organizacional que impacte de manera favorable entre la comunidad académica.
3. Establecer criterios de evaluación del plan de formación y fortalecimiento de las habilidades directivas, en el escenario de su aplicación, para contemplar las observaciones y/o sugerencias de los participantes.
4. Por último, se considera importante realizar una evaluación periódica frente a los resultados que se obtengan en la aplicación del plan de formación.
5. Se propone el siguiente cronograma para la implementación de la propuesta para implementar el año 2021, a consecuencia de la emergencia sanitaria del Covid-19 en el año 2020:

	enero				febrero				marzo				abril				mayo				junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación y aprobación en el CUA de la FCE																								
Aprobación en la oficina de calidad institucional																								
Dar a conocer los resultados de la investigación a la comunidad de la FCE																								
Implementación de las actividades																								
Evaluación y retroalimentación																								
Aplicación de encuesta "Habilidades directivas"																								
Análisis y resultados																								

11. REFERENCIAS

Aburto Pineda, Hugo Ivan, Bonales Valencia, Joel. Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia [en línea] 2011, 19 (Enero – Abril): [Fecha de consulta: 24 de marzo de 2019] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>
ISSN 1665-4412

Agreda, M. y Muñoz, D.C. (2006). *¿Cómo influye el clima organizacional en la competitividad de las organizaciones?* Universidad de la Sabana. Chía-Cundinamarca.

Álvarez, I., y Topete, C. (2007). Estrategia integral de gestión para la calidad de la educación básica en el siglo XXI. Perspectiva de la educación desde América Latina, Vol.2, No. 3 y 4. Mayo – agosto.

Álvarez Espinoza. (2016). La moral, los roles, los estereotipos femeninos y la violencia simbólica. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.15517/h.v6i1.24964>

Amengol, C. (2009) El trabajo en equipo en los centros educativos. (2da. Edición). Barcelona- España. CISSPAXIS S.A.

Arnoletto, E. (2009). Cultura, Clima organizacional y comportamiento humano. Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección. Cuba.

Ascón, J. García, M. Pedraza, C. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de Educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. Universidad de la Habana. Cuba. <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/61>

Badillo, R., Buendía, A., Krucken, G. (2015) Liderazgo de los Rectores frente a la “Tercera misión” de la Universidad. *Visiones globales, miradas locales*. RMIE, 2015, VOL. 20, NÚM. 65, PP. 393-417 (ISSN: 14056666)

Balestrini, (2006). [Http:// virtual.urbe.edu/tesispub/0094671/cap3.pdf](http://virtual.urbe.edu/tesispub/0094671/cap3.pdf). Recuperado el 01 de abril de 2015, de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0094671/cap3.pdf>: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0094671/cap3.pdf>

Barnard Chester, (1968). Las funciones del ejecutivo, responsabilidades de la gerencia. Harvard University Press.

Becerra Espinosa, José Manuel. (2014). Matemáticas VI. El placer de dominarlas sin complicaciones. Universidad Nacional autónoma de México. México D.F.

Boned, S.G. (2012). Financiamiento gubernamental de las universidades públicas. Revista Catalana de dret públic. <http://revistes.eapc.gencat.cat/index.php/rcdp/article/view/2242>.

Brancato, B. y Juri, F. (2011). Puede influir el clima laboral en la productividad?. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Argentina.

Burns J. (1978). Leadership. New York: Harper and Row Publishers.

Bush, T (2007). Educational leadership and management: Theory, pólíce and practice. South African Journal of Education EASA Vol 27 (3) 391-406.

Cano A. (2005) Cultura empresarial y clima laboral. Trillas. México.

Carta Universia Rio (2014). Claves estratégicas y propuestas para las universidades iberoamericanas. http://www.universia.net/nosotros/files/CARTA_RIO_28_07_14ES.pdf.

Castro-Ceacero D. (2010) El gobierno y la gestión de la universidad: estudio de los órganos unipersonales. <http://dspace.unav.es/dspace/handle/10171/18333>

Cerda, H. (2002). Los elementos de la investigación. Bogotá. Editorial el Buho.

Cejas J. (2012). Aproximación al estado y tendencias de la gestión universitaria en América Latina. http://www.gestuniv.com.ar/gu_13/v5n_1a2.htm

Codina, A. (2012). ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo?, de <http://www.degerencia.com/acodina>.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en una organización. McGraw-Hill.

De la Cruz, I. (2015). Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo. Madrid: Mento.

Diaz Pinilla, M. (2010). Factores de evaluación del Clima Organizacional. Gestión humana. Barranquilla.

Didriksson, A. (2002). La universidad del futuro. Universidad Nacional Autónoma de México. Centro de estudios. UNAM

Druker. P. (2012). El ejecutivo eficaz de bolsillo. Madrid. España.

Eisenhardt, K.M., J.L. Kahwajy Y, L. Bourgeois III. (julio – agosto de 1997). How management teams can have a good fight. Harvard business Review. pp. 77-85

Esquivias, José Antonio. (2014). Acerca del ethos profesional del directivo universitario. Un enfoque antropológico para dirigir en la universidad. Ediciones universidad de Navarra. S.A. (EUNSA). España.

- Fuquen, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, 265-278.
- Galindo, Julio Roberto. (2018). *Libro de Oro: compendio*. Universidad Libre. Pp.
- García del Junco, J. & Bras Dos Santos, J.M. (2011). *Habilidades Directivas*. Ediciones Pirámide. 2da. Edición. Buenos aires. Argentina.
- Gómez M.A, & acosta R. H (2003). *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. Consultado el 14 de octubre de 2019 en la página http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm
- González, A.: Carmona, B., y Sandoval, C. (2012). University quality re-conceptualization: challenge for Latin america. *Avaliacao – Revista Da Avaliacao Da Educacao Superior (Campinas)* 17(3).doi: 10.1590/S1414-4072012000300005
- Hernández. G. 2018. *Descripción del clima organizacional en la Institución educativa oficial La Balsa*. Universidad de la Sabana.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metología de la Investigación*. México: McGraw-Hill
- Hernández Sampieri, R. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Novena edición. México. McGraw Hill.
- Huerta, J. Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de Habilidades directivas*. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas, Universidad de Guadalajara. Pearson Educación.
- Isaacs, D. (1997). *Teoría y Práctica de la dirección de los centros educativos*. Pamplona, España. EUNSA.
- Johansen, O. (1992). *Anatomía de Empresa*. México, D.F.: Ed Limusa.
- Judge, T.A. & Piccolo. R.F. (2004). “ Transformational and transactional leadership: A Meta-analytic test of their relative validity”. *Journal of applied Psychology*, vol 89, núm. 5, pp.755-768.
- Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación superior.
- Litwin, S. & Stinger, G. (1999). *Clima y comportamiento Organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Huerta Mata, J., Rodríguez Castellanos, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Primera edición. México. Pearson Educación.
- Madrigal, D. (2009). *Habilidades directivas*. 2da. Edición. México: McGraw
- Madrigal, D. (2018). *Habilidades directivas*. 3era. Edición. México: McGraw
- Martínez y Nosnik (2008) . *comunicación organizacional práctica*. Manual gerencial. Trillas México.

- Martínez Tur, Vecente (2015). *Psicología de las organizaciones*. Editorial SINTESIS.
- Pérez, J. (2009). *Universidad y gerencia en el medio internacional. Investigación, innovación y competencias*. Universidad y Empresa. Bogotá: Universidad del Rosario.17
- Pérez O. Giovanni, Moreno F. Zabira. (2017). *Constructo Teórico sobre la gerencia universitaria*. *Criterio Libre*, 15 (26), 23-42. ISSN 1900-0642
- Rengifo,M. (2012). *Los procesos de transformación universitaria como respuesta a la demanda de la sociedad del conocimiento; una perspectiva comparativa en la universidad desde Norteamérica, Europa y América Latina*.
<http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.unal.edu.co/eds/pdfviewer/Vol 7, No.2>
- Restrepo Gómez, B. (2006). *Tendencias actuales en la educación superior: rumbos del mundo y rumbos del país*. *Educación y Pedagogía*, XVIII (46), 76-90.
- Rivas (2009). *Modelo de evaluación de competencias. La Gestión integral del recurso humano*. Edición electrónica. México.
- Rodríguez (2016). *El clima organizacional, un aspecto importante a tener en cuenta en los trabajadores del grupo de control de vectores*. *Revista cubana de salud pública*. ISSN 0864-3466. Sociedad cubana de Administración de salud.
- Rodríguez, P. (2010). *MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN. Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnostico organizacional*. México. Alfaomega.
- Salmi, J. (2013). *La urgencia de ir adelante: perspectivas desde la experiencia internacional para la transformación de la educación superior en Colombia*. Bogotá: Ministerio de Educación de Colombia.
- Sandoval,Y. (2008) *Institución educativa y empresa dos organizaciones humanas distintas*. Universidad de la Sabana.
- Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. España: Plaza & Janes editores, S.A.
- Spendlove, M. (2007). *Competencies for effective leadership in higher education*. *International Journal of Educational Management*, vol. 21, núm 5, pp. 407-417.

Toro, A. (2001). El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Medellín. Colombia. Grupo Cincel.

Vasilachis, I. (2006). Estrategias de la investigación cualitativa. España. Gesida.

Vergara Varela Rafael. (2019). Conceptualización, Administración, Burocracia y Organización. Análisis desde las escuelas de pensamiento. Una aproximación preliminar a la temática. Revista Encuentros. Universidad Autónoma del Caribe. Vol. 17-01 de enero a junio. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674>

Sutevski, D. (2009). Managerial skills-3. Types of skills each manager will need. <http://www.entrepreneurshipinbox.com/202/managerial-skills/>

Viedman, J. (2003). Los pasivos intangibles y el capital intelectual en la universidad pública española. *Congreso Internacional Virtual de Intangibles*. www.rediris.es/list/info/act-int.es.html (Cons. 12/2012).

Whetten, D. & Cameron K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Octava edición. Editorial Pearson. México.

12. ANEXOS

A. Encuesta sobre habilidades directivas.

Estimado Directivo – docente y/o Docente de la Facultad de Ciencias de la Educación:

El presente instrumento hace parte de un ejercicio investigativo adelantado en calidad de estudiante como candidata al título de Magister en Gestión y Dirección de Instituciones Educativas de la Universidad de la Sabana.

El propósito es conocer la percepción que tiene el personal Directivo-docente y los docentes acerca de las habilidades directivas que inciden en el clima organizacional de la gestión académico-administrativa en la Facultad.

El proceso está estructurado cuidadosamente para garantizar la privacidad, la reserva en la participación y respuestas, de igual manera los resultados serán manejados de manera confidencial y la información obtenida tendrá un manejo estrictamente académico.

Favor leer cada pregunta formulada y contestar a su criterio objetivo y personal.

Por favor responda marcando sobre la casilla que mejor represente su percepción frente al ítem consultado.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

➤ **Preguntas sociodemográficas:**

GÉNERO: Femenino _____ Masculino _____

TIEMPO DE VINCULACIÓN A LA FCE, en años:

- **Menos de 5 años** _____
- **Entre 5 a 10 años** _____
- **Más de 10 años** _____

HABILIDADES DIRECTIVAS:

COMUNICACIÓN: La comunicación es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización incluyendo todo tipo de información, formal e informal, verbal y no verbal. Cano (2005, p.61)

1. El jefe inmediato al comunicarse explica con facilidad sus ideas y emociones.
2. El jefe inmediato promueve el diálogo en los equipos de trabajo.
3. El jefe inmediato escucha con atención las propuestas y opiniones de sus colaboradores
4. La comunicación no verbal del jefe inmediato a través de sus movimientos corporales es adecuada.
5. Cuando el jefe inmediato envía un mensaje escrito este es claro, conciso y cortés.
6. El jefe inmediato tiene la habilidad de hablar de manera concisa, creativa y precisa en público.

LIDERAZGO: La palabra líder proviene de la raíz “leader” , que indica acción. Por lo tanto líder es quien guía a su equipo de trabajo, hacia un objetivo en común. (Madrigal, 2018)

7. El jefe inmediato administra bien el tiempo en las reuniones y respeta los horarios.
8. El jefe inmediato delega autoridad, e involucra al personal en la toma de decisiones.
9. El jefe inmediato delimita y define como se organiza el trabajo.
10. El jefe inmediato sabe dirigir y toma decisiones de acuerdo con las actividades propuestas.
11. El jefe inmediato tiene capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos.
12. El jefe inmediato sabe integrar los recursos técnicos, físicos y humanos para realizar el trabajo.
13. El jefe inmediato es permisivo, permitiendo que los colaboradores incumplan con las normas y acuerdos establecidos para el trabajo.

MOTIVACIÓN: Relacionada con la palabra motivar (disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo) y motivo (causa o razón que mueve para algo), es decir aquellos factores internos y externos que mueven a la persona para actuar de una determinada manera. (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española).

14. El jefe inmediato sabe motivar a sus colaboradores para seguir adelante con las actividades.
15. El jefe inmediato me motiva para iniciar una actividad y realizarla con calidad.
16. El jefe inmediato me motiva para alcanzar buenos resultados a través de estímulos.
17. Cuando se tiene un desempeño exitoso el jefe inmediato reconoce el esfuerzo y fomenta sentimientos de logro.
18. Cuando no obtengo resultados de lo esperado el jefe inmediato me motiva para poder mejorar.

MANEJO DEL CONFLICTO Negociación como habilidad, como un proceso continuo de relaciones e intercambios que presupone la existencia de una relación previa y de un deseo común de mantener dicha relación en el futuro. Rivas (2009)

19. El jefe inmediato sabe diagnosticar en forma precisa las causas de un conflicto.
20. El jefe inmediato muestra capacidad para seleccionar una estrategia apropiada para manejar un conflicto.
21. El jefe inmediato tiene la habilidad para resolver diferencias interpersonales de manera efectiva.
22. El jefe inmediato tiene control de sus emociones ante las situaciones laborales.
23. El jefe inmediato toma decisiones acertadas sin perder el control.

24. El jefe inmediato tiene la capacidad de interpretar las emociones de sus colaboradores.

FORMACIÓN DE EQUIPOS Búsqueda de la eficiencia del trabajo a partir del desempeño de los colaboradores, a partir de equipos de trabajo comprometidos en las situaciones que contribuyen al cumplimiento de las metas y a una responsabilidad compartida en la consecución de ellas.

25. El jefe inmediato promueve entre su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad.

26. El jefe inmediato cuida que ningún miembro no sea valorado, todos son tratados como parte integral del equipo.

27. El jefe inmediato muestra debilidad para orientar a los miembros del equipo.

28. El jefe inmediato proporciona autonomía a los miembros de su equipo.

29. El jefe inmediato desarrolla la credibilidad y confianza entre los miembros del equipo.

30. ¿Qué acciones concretas en la labor directiva-docente considera usted que pueden favorecer el clima organizacional en la Facultad? _____

B. EJERCICIOS PARA DIAGNOSTICAR LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN Y PROMOVER EL ENTENDIMIENTO

United Chemical Company

El papel del directivo implica no sólo brindar *coaching* y consultoría individual a un empleado, sino que también con frecuencia implica ayudar a otros para que comprendan los principios del *coaching* y de la consultoría. Algunas veces implica arbitrar las interacciones y, por ejemplo, ayudar a otros a aprender los principios correctos de la comunicación de apoyo. Esto forma parte de la actividad en este ejercicio. En un escenario de grupo, el *coaching* y la consultoría se vuelven más difíciles porque interactúan múltiples mensajes, dirigidos por diversos motivos. Sin embargo, los comunicadores hábiles que brindan apoyo ayudan a que cada miembro del grupo se sienta apoyado y comprendido en la interacción, aunque la solución de un problema quizá no siempre sea la que él o ella hubiera preferido.

Actividad

En este ejercicio usted deberá aplicar los principios de la comunicación de apoyo. En primer lugar, necesitará formar grupos de cuatro personas cada uno. Después, lea el caso y asigne los siguientes papeles en su grupo: Max, Marquita, Keeshaun y un observador. Suponga que Max, Marquita y Keeshaun sostienen una reunión inmediatamente después de los incidentes del siguiente caso. Adopten los roles asignados y

traten de resolver los problemas. El observador deberá dar retroalimentación a los tres participantes al final del ejercicio. Al final del capítulo encontrará un formato de retroalimentación del observador.

El caso

United Chemical Company es un gran fabricante y distribuidor de productos químicos, con Cinco plantas de producción en Estados Unidos. La principal en Baytown, Texas, no es sólo una planta de producción, sino que también es el centro de investigación e ingeniería de la empresa.

El grupo de diseño de procesos está formado por ocho ingenieros varones y su supervisor, Max Kane. El grupo ha trabajado en conjunto y de manera estable durante varios años, y sus miembros han desarrollado buenas relaciones. Cuando la carga de trabajo comenzó a aumentar, Max contrató a una nueva ingeniera en diseño, Marquita Davis, recién graduada del posgrado en una de las principales escuelas de ingeniería del país. Marquita fue asignada a un proyecto que expandiría la capacidad de una de las plantas existentes. Otros tres ingenieros en diseño fueron asignados al proyecto junto con Marquita: Keeshaun Keller (38 años de edad, 15 años en la empresa), Sam Sims (40 años de edad, 10 con la empresa) y Lance Madison (32 años de edad, ocho años con la empresa).

Como nueva empleada, Marquita estaba muy entusiasmada por la oportunidad de trabajar en United. Le gustaba mucho su trabajo porque era desafiante y le ofrecía la oportunidad de aplicar gran parte del conocimiento que había obtenido en sus estudios universitarios. En el trabajo, Marquita era reservada en lo personal y en su labor de diseño. Sus relaciones con los otros miembros del proyecto eran amistosas, pero no sostenía conversaciones informales con ellos después de las horas de trabajo.

Marquita era una empleada diligente que se tomaba su trabajo muy en serio. En las ocasiones en que surgía un problema difícil, se quedaba después de la hora de salida para encontrar una solución. Gracias a su perseverancia y a su educación más actualizada, Marquita por lo general concluía su parte de las diferentes etapas del proyecto varios días antes que sus colegas. Esto le irritaba un poco, pues, cuando eso ocurría, tenía que ir con Max para que le diera más trabajo que la mantuviera ocupada, en tanto sus compañeros terminaban sus actividades.

Al principio ofreció ayudar a Keeshaun, Sam y Lance con sus labores, pero la rechazaron de manera brusca. Casi cinco meses después de que Marquita se uniera al grupo de diseño, Keeshaun pidió ver a Max por un problema que tenía el grupo. La conversación entre Max y Keeshaun se desarrolló de la siguiente manera:

MAX: Keeshaun, entiendo que deseas discutir un problema conmigo.

KEESHAUN: Sí, Max, no quiero hacerte perder el tiempo, pero algunos de los otros Ingenieros me pidieron que discutiera contigo algo acerca de Marquita. Ella está molestando a todos con su actitud arrogante de sabelotodo. No es la clase de persona con la que quisiéramos trabajar.

MAX: No puedo entender eso, Keeshaun. Ella es una excelente empleada, y su trabajo de diseño siempre está bien hecho y, por lo general, es impecable. Está haciendo todo lo que la empresa le pide.

KEESHAUN: La empresa nunca le ha pedido que altere el ánimo del grupo ni que nos diga cómo hacer nuestro trabajo. La hostilidad en nuestro grupo podría ocasionar, a la larga, una disminución en la calidad del trabajo de toda la unidad.

MAX: Te diré lo que haré. Marquita tiene una reunión conmigo la próxima semana para discutir su desempeño semestral. Tendré tus opiniones en mente, pero no te puedo prometer una mejora en lo que tú y otros creen que es una actitud arrogante.

KEESHAUN: El problema no es una mejora inmediata en su comportamiento, sino que ella trata de dar capacitación a otros cuando no tiene derecho de hacerlo. Muestra públicamente a los demás lo que deben hacer. Cualquiera pensaría que está dando una clase de diseño avanzado con todas sus fórmulas y ecuaciones poderosas e inútiles. Más vale que deje de hacerlo pronto, o algunos de nosotros nos iremos o solicitaremos que nos transfieran.

Durante la siguiente semana, Max pensó con cautela acerca de su reunión con Keeshaun. Sabía que éste era el líder informal de los ingenieros de diseño y que, por lo general, hablaba por los otros miembros del grupo. El martes de la siguiente semana, Max llamó a Marquita a su oficina para su revisión semestral.

A continuación, se reproduce una parte de la conversación:

MAX: Hay otro aspecto que quisiera comentar contigo acerca de tu desempeño. Como te dije, tu desempeño técnico ha sido excelente; sin embargo, existen algunas cuestiones acerca de tu relación con los otros empleados.

MARQUITA: No entiendo. ¿De qué cuestiones estás hablando?

MAX: Bien, para ser específico, ciertos miembros del grupo de diseño se han quejado de tu aparente “actitud de sabelotodo” y de que tratas de decirles cómo hacer su trabajo. Vas a tener que ser paciente con ellos y no llamarles la atención en público en relación con su desempeño.

Éste es un buen grupo de ingenieros, y su trabajo con el paso del tiempo ha llegado a ser más que aceptable. No quiero que haya ningún problema que ocasione que disminuya la productividad del grupo.

MARQUITA: Permíteme hacer algunos comentarios. Primero que nada, nunca he criticado su desempeño ni ante ellos ni ante ti. Al inicio, cuando terminaba antes que ellos, les ofrecía ayuda con su trabajo, pero me contestaron con aspereza que no me metiera en sus asuntos.

Entendí el argumento y me concentré sólo en mi parte del trabajo. Lo que debes saber es que, después de trabajar cinco meses en este grupo, he llegado a la conclusión de que están estafando a la empresa. Los otros ingenieros son haraganes; hacen el trabajo de una forma mucho más lenta de la que son capaces. Están más interesados en la música del radio de Sam, en el juego de fútbol del equipo local, y en el bar al que van a celebrar los viernes. Me da mucha pena, pero ésta no es la forma en la que he me han educado y capacitado.

Y, por último, ellos nunca me han visto como una ingeniera calificada, sino como una mujer que ha roto la barrera profesional que ellos establecieron.

Fuente: *United Chemical Company, Szilagyi, A. D., y M. J. Wallace. Organizational Behavior and Performance, tercera edición, pp. 204-205. © 1983. Glenview, IL: Scott Foresman*

Actividad

En el siguiente ejercicio, un individuo debe representar el papel de Hal Byron y otro debe representar el papel de Judy Thomas. Para lograr que esta representación sea realista, no lean la descripción del otro papel. Cuando haya terminado de leer, realice una junta entre Hal Byron y Judy Thomas. Una tercera persona debe

fungir como observador. Al final del capítulo encontrará el formato para la retroalimentación del observador.

Hal Byron, jefe de departamento

Usted es Hal Byron, jefe del grupo de operaciones (“la oficina del fondo”) de una gran corporación bancaria. Éste es su segundo año en el puesto y ha ascendido con rapidez en la institución. Le gusta trabajar en esta empresa, que tiene la reputación de ser una de las mejores en la región. Una razón es que las oportunidades externas para desarrollo y capacitación en habilidades directivas están financiadas por el banco. Además, cada empleado tiene la oportunidad de una entrevista de administración de personal cada mes, y estas sesiones suelen favorecer el desarrollo y ser productivas.

Uno de los miembros del departamento, Judy Thomas, ha estado en este departamento durante 19 años, 15 de ellos en el mismo puesto. Ella es razonablemente buena en lo que hace, y siempre es puntual y eficiente. Suele terminar su trabajo antes que la mayoría de los empleados para tener tiempo de revisar a detalle el *American Banker* y *USA Today*. Casi se puede poner a tiempo el reloj a la hora en que Judy va al baño durante el día y a la hora en que hace la llamada para hablar con su hija cada tarde.

Byron considera que Judy, aun cuando es una buena empleada, carece de imaginación e iniciativa. Esto lo confirma su falta de méritos durante los últimos cinco años y el hecho de que ha permanecido en el mismo puesto durante 15 años. Se conforma con hacer justo lo que se le asigna, nada más. Sin embargo, al parecer, el predecesor de usted insinuó a Judy que podría esperar un ascenso, porque ella ha mencionado el asunto más de una vez. Como lleva tanto tiempo en el mismo puesto, está en el límite superior de su rango salarial, de manera que, sin una promoción, no podrá recibir un ajuste salarial superior al incremento en el costo de la vida.

Lo único que Judy hace más allá de los requisitos mínimos de su puesto es ayudar a capacitar al personal joven de nuevo ingreso al departamento. Es muy paciente y metódica con ellos, y se siente orgullosa de ayudarlos a aprender los trucos del oficio. Ella no ha dudado en señalarle esta contribución. Por desgracia, esta actividad no califica a Judy para un ascenso, y no podría ser transferida al departamento de capacitación y desarrollo. Una vez, usted le sugirió que tomara algunos cursos en la universidad local, pagados por el banco, pero ella contestó que estaba muy vieja para ir a la escuela. Usted sospecha que podría sentirse intimidada porque carece de título profesional.

Por más que usted quisiera ascender a Judy, no parece haber alguna forma de hacerlo de manera lícita. Usted ha tratado de darle trabajo adicional, pero su productividad parece disminuir, en vez de aumentar. El trabajo necesita hacerse, y aumentar sus funciones sencillamente le provocaría retrasos.

Tal vez la próxima entrevista sea la oportunidad para hablar con Judy sobre su desempeño y potencial. En verdad, usted no desea perderla como empleada, pero no habrá un cambio en la asignación de trabajo durante mucho tiempo a menos que ella modifique de manera notable su desempeño.

Ejercicio de escucha activa

Forme un grupo de tres compañeros que tengan diferentes opiniones acerca de cualquiera de los siguientes temas. Sostenga una conversación de 10 a 15 minutos sobre alguno de ellos; adopte una posición al respecto.

Fundamente su punto de vista y convenza a sus compañeros de tener la razón. Cuando termine, responda el siguiente cuestionario y analice los resultados con ellos.

Ofrezca cualquier retroalimentación útil a sus compañeros, que usted considere adecuada.

1. ¿Debió Estados Unidos invadir Irak en 2003?
2. ¿Se deben realizar abortos tardíos?
3. ¿El calentamiento global es un problema crucial?
4. ¿Estados Unidos debe perseguir y deportar a los ilegales?
5. ¿El inglés debe convertirse en el idioma nacional de Estados Unidos?
6. ¿Los medios de comunicación internacionales tienen un prejuicio liberal y esto es importante?
7. ¿La clasificación de las escuelas de negocios es útil o dañina?
8. ¿Quién es la persona más peligrosa del mundo?
9. ¿Se debería permitir que los deportistas profesionales compitan en los Juegos Olímpicos?
10. ¿Debe existir la Organización de las Naciones Unidas?

Califique a sus dos compañeros en los siguientes reactivos, utilizando la siguiente escala de evaluación:

1 = *Totalmente en desacuerdo*

2 = *En desacuerdo*

3 = *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*

4 = *De acuerdo*

5 = *Totalmente de acuerdo*

Reactivo	Compañero 1	Compañero 2
1. Mantuvo contacto visual e interés.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Utilizó el sondeo más que las sugerencias	12 34 5	1 2 3 4 5
3. Interrumpió	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Manifestó un involucramiento emocional adecuado	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Empleó una variedad de tipos de respuestas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Utilizó respuestas reflexivas	12345	12345

Invierta la calificación en el reactivo 3 y sume las puntuaciones de cada compañero. Intercambien sus puntuaciones y analicen los resultados.

ACTIVIDADES PARA COMUNICARSE CON APOYO

Actividades sugeridas

1. Grabe una entrevista con alguien, como un compañero de trabajo, un amigo o su cónyuge. Enfóquese en algún problema o reto que esté enfrentando esa persona en este momento. Diagnostique la situación para determinar si usted debe ofrecerle coaching o consultoría. (Nuestra apuesta es que será esto último). Dirija

una conversación en la que usted aplique los principios de la comunicación de apoyo analizados en este capítulo. (El caso de los proyectos rechazados brinda un ejemplo de tal entrevista). Emplee la cinta para determinar cómo podría mejorar sus habilidades de comunicación de apoyo.