

## **Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES)**

### *Management Skills Pyramid at Higher Education Institutions*

Jimmy Eduardo Ascón Villa<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8774-8438>

Máryuri García González<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2734-6541>

Adrián de Jesús Lajara Cruz<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5008-7376>

<sup>1</sup> Facultad de Turismo (FTUR), Universidad de La Habana, Cuba.

<sup>2</sup> Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana, Cuba.

\*Autor para la correspondencia. jimmyascon@gmail.com

### **RESUMEN**

El desarrollo de habilidades directivas en las IES se mantiene entre los temas de mayor enriquecimiento teórico en aras de garantizar el adecuado tratamiento de los procesos. En el ámbito internacional y latinoamericano no se han identificado estructuras jerárquicas en la formación y desarrollo escalonado de habilidades directivas; por ello el incremento de estudios en función de los distintos momentos por los que transitan en su superposición constituye el sustento teórico de la presente investigación. Alcanzar el liderazgo como meta de habilidad superior constituye la mayor expresión de éxito dentro de su desarrollo paulatino y evolución práctica.

**Palabras clave:** habilidades directivas, instituciones de educación superior, liderazgo.

### **ABSTRACT**

*More and more theories of developing management skills at higher education institutions have been formulated in order to properly deal with processes. No hierarchy in management skills acquisition and development in a series of steps has been identified*

*neither in Latin America nor in the rest of the world. That is why this research was aimed at theoretically studying the graded series of management skills, the various stages of acquiring these, and their overlapping. Leadership is at the top of the management skills pyramid, with it representing success.*

**Keywords:** *management skills, Higher Education Institutions, leadership.*

Recibido: 10/5/2019

Aceptado: 15/5/2019

## INTRODUCCIÓN

Las habilidades directivas adquieren cada vez más importancia en las Instituciones de Educación Superior (IES) con respecto a la formación y el desarrollo profesional de sus directivos. Esta última se considera como la adquisición de elementos diferenciadores aplicables en cualquier esfera del conocimiento. El proceso de formación y desarrollo de habilidades debe constituir un reflejo de las capacidades y una herramienta fundamental en el trabajo asociado a cargos de dirección que demandan una profunda interacción con subordinados y colaboradores en el desarrollo de tareas. Son muchas y variadas las técnicas que se han empleado en la dirección empresarial, las cuales han tenido un basamento teórico que viene de ciencias más maduras, como las militares y empresariales, a la ciencia de la educación.

En el ámbito de las ciencias de la educación las habilidades de dirección constituyen un desafío, por su necesidad de adaptación a los escenarios más recurrentes como una aplicación de enfoques para organizar los procesos universitarios, manejar los problemas asociados a su calidad y la concentración de la innovación tecnológica a las capacidades de las personas.

En las últimas dos décadas ha alcanzado cada vez mayor importancia la esfera denominada «habilidades directivas» por constituir un engranaje a partir del cual los directivos en las organizaciones fomentan sus relaciones interpersonales. En las IES esas relaciones se manifiestan en un ambiente altamente profesional, por lo que los profesores y la alta

dirección del consejo, junto a diversos factores/variables del entorno, contribuyen a la mejora continua de dichas habilidades. Por ello el proceso de enseñanza-aprendizaje de las habilidades directivas se ha visto influido a tal punto que en la actualidad estas se enseñan y desarrollan mediante ejercicios sustentados en estrategias que se corresponden con los objetivos educativos.

Tomando en consideración esos presupuestos se plantea la siguiente interrogante: ¿Podrá realizarse una propuesta de formación piramidal de habilidades directivas para su desarrollo en las IES?

La presente investigación se encamina hacia la solución de la problemática anterior, que presenta una importancia explícita por la teoría en el plano educacional a través de la siguiente razón: el análisis de las habilidades directivas de forma escalonada facilita su desarrollo en las IES.

## **DESARROLLO**

### **1. LAS HABILIDADES DIRECTIVAS**

La capacidad, del latín *capacitas*, es la aptitud con que cuenta cualquier persona para llevar a cabo cierta tarea. Todos los seres humanos estamos capacitados para realizar con éxito cualquier tarea, pero esta se puntualiza cuando relacionamos el conocimiento concreto con un contexto de realidad y ampliamos nuestro campo cognoscitivo. Estas capacidades como condiciones para aprender denotan la dedicación a una tarea y el desarrollo de las aptitudes. La habilidad, del latín *habilitas*, hace referencia a la maña, la facilidad, la aptitud y la rapidez para llevar a cabo cualquier tarea o actividad. Por ello, una persona hábil es aquella que obtiene éxito gracias a su destreza. Quien ha desarrollado una habilidad, ha adquirido una metodología, técnicas específicas y prácticas en su área de trabajo. Estas prácticas han de abreviar formas de procesos intelectuales o mentales.

Cabe destacar que la habilidad puede ser una aptitud innata, es decir, transferida por la vía genética o desarrollada, al ser adquirida mediante el entrenamiento y la práctica. Según Maureira (2010), la habilidad parece una capacidad incorporada a la práctica, como una evolución positiva de una capacidad en aquellas personas que poseen la habilidad para aplicarla en concreto en su práctica.

En el presente estudio cuando se hace referencia a las habilidades, en plural, es porque, según Tablada (2008), se vinculan a una tarea, involucran un entorno, se manifiestan en la construcción de las tareas con regularidad en torno a los objetivos preestablecidos y se aprenden.

Las habilidades directivas, para Whetten y Cameron (2011), se utilizan en los grupos como conocimientos en favor de las relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas o en función de los problemas que se exteriorizan. No son un rasgo de personalidad, sino, más bien, un conjunto de conocimientos aprendidos y adquiridos. La meta habilidad de liderazgo contempla las habilidades de menor alcance de forma tangible e intangible, a decir de Rodríguez (2014).

Madrigal (2002) plantea que las habilidades directivas no constituyen rasgos de la personalidad, sino un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos a través de la práctica. Por ello el componente teórico-práctico de su formación es esencial para alcanzar niveles de desempeño en correspondencia con su importancia.

Los reconocidos y prestigiosos estudiosos del tema, Whetten y Cameron (2005), esbozan que las habilidades directivas son necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros; rasgos característicos de dos grupos de estudio básicos para su agrupación.

En el ámbito empresarial Madrigal (2002) considera las habilidades directivas en función de las capacidades y aptitudes para dirigir una organización hacia los objetivos previamente establecidos. Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son considerados como acciones de alta significación en todas las funciones directivas de organizaciones públicas o privadas.

Pereda (2016) expone que las habilidades directivas son un factor de éxito de orden superior en el siglo XXI para lograr el alcance de metas específicas y un clima de confianza. Destaca tres agrupaciones de dichas habilidades: la comunicación, la decisión y la gestión. Puchol (2006) identifica en la comunicación habilidades específicas como la dirección de reuniones, algunas herramientas de comunicación interpersonal, el arte de entrevistar, de hablar en público, la atención de quejas y reclamos, la asertividad y la negociación.

Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior se corresponden con el cúmulo de conocimientos esenciales que permiten desenvolvimiento, seguridad, perspectiva y

exactitud, al servicio de los procesos de formación, desarrollo y extensión de las universidades en su entorno, siendo aprendidas con el proceso de enseñanza-aprendizaje o mediante el autodesarrollo adquirido en la práctica y demostrado en la experiencia al ejecutar tareas o acciones estratégicas señaladas, que facilitan el logro de los objetivos preestablecidos.

### **1.1. Teoría trifásica de la naturaleza humana para las habilidades directivas**

El alumno directivo en función del liderazgo es capaz de aprender, analizar, aplicar e innovar, dando cumplimiento a la teoría trifásica en el desarrollo de habilidades. Según esta, después de varios días los directivos recuerdan el 30 % de lo que ven, el 20 % de lo que oyen, el 50 % de lo que ven y escuchan, el 70 % de lo que dialogan y el 90 % de lo que hacen en la práctica.

### **1.2. El liderazgo en un mundo globalizado**

Los impactos de la globalización involucran flujo de tecnología, ideas y valores que trascienden fronteras. Brown (2012) señala que los procesos de internacionalización constituyen una respuesta al mundo globalizado. Por ello, los procesos educativos deben integrar, en sus funciones sustantivas, una dimensión global, una internacional, una intercultural y estrategias institucionales para el fortalecimiento de los objetivos a través del mejoramiento de las políticas educativas. En tal sentido deben desarrollarse habilidades directivas que debe formar la universidad, a decir de la Organización Mundial de la Salud (1999). Por lo tanto, existe la necesidad de formar las siguientes habilidades directivas generales:

1. Toma de decisiones y solución de problemas.
2. Pensamiento creativo y analítico.
3. Comunicación y habilidades interpersonales.
4. Autoconocimiento y empatía.
5. Manejo de emociones y del estrés.

La internacionalización como valoración de los procesos culturales actuales determina que los directivos y líderes de la era postindustrial requieran nuevas habilidades directivas. El nuevo contexto mundial de las IES demanda directivos para un mundo en constante evolución donde las iniciativas, el conocimiento y las interacciones humanas con disímiles conocimientos son unos de sus pilares fundamentales.

Desarrollar habilidades directivas altamente competentes es complejo. Estas están ligadas a un conocimiento básico más liado y están inherentemente conectadas a la interacción con otros individuos. Lo que presentan en común todas ellas es su potencial de mejorar a través de la práctica.

Por tanto, las habilidades directivas son los componentes teóricos y prácticos necesarios para enfrentar los retos de las IES, la información y conocimientos fundamentales como dominar datos relevantes y conocimientos profesionales oportunos, la sensibilidad ante los conocimientos y facilidades para el desarrollo social. Por ello, las metahabilidades se relacionan con aquellas que permiten que los directivos desarrollen habilidades específicas necesarias para cada circunstancia en particular.

### **1.3. Diseño de la pirámide habilidades directivas para las Instituciones de Educación Superior**

Teniendo en cuenta que, para Stoner (2001), los administradores se dividen en tres niveles fundamentales (primario, medio y alto), se aplicó una lluvia de ideas para clasificar las habilidades directivas identificadas según el nivel administrativo al cual corresponden. Vale aclarar que la pirámide que se propone se basa en un diseño integrativo, de forma tal que se refleje que el administrador de nivel alto debe poseer las habilidades directivas del administrador de nivel primario y de nivel medio a su vez.

El nivel primario corresponde a aquellos directivos que dirigen a los empleados de operación solamente, o sea, a aquellos trabajadores que brindan servicios o laboran directamente en contacto con los clientes. En el nivel medio se encuentran los que dirigen a otros administradores y cuyas principales responsabilidades son liderar las actividades que cumplen con las políticas de la organización y equilibrar las exigencias de sus superiores con las capacidades de sus subordinados. Por último, el alto nivel administrativo se compone de un grupo relativamente reducido de ejecutivos que son responsables de la

dirección global de la organización, los cuales establecen las políticas de operación y guían la interacción de la organización con su ambiente.

Una vez obtenido el listado final de las habilidades de mayor influencia en los directivos universitarios y luego de clasificarlas según el nivel administrativo, se obtienen las condiciones propicias para diseñar la pirámide de habilidades directivas como guía práctica para el desempeño óptimo de los cuadros universitarios.

Para el diseño de la pirámide de habilidades directivas se partió de la referencia de la pirámide de habilidades directivas de Reh (2009). Se establecieron tres niveles que, si bien no coincidían exactamente debido a que el autor impone una división basada en el desarrollo intrínseco ascendente del directivo, primero a nivel personal, luego social y, por último, de dirección, sí mantienen la idea integrativa de ir incorporando las habilidades inferiores según se asciende en la pirámide.

De forma simple y para su comprensión se dividió la pirámide en tres niveles de acuerdo a los tres rangos administrativos. Según se asciende en la pirámide, disminuyen las destrezas técnicas que deben poner en práctica los directivos y aumentan las destrezas conceptuales o totalizadoras con respecto a la organización.

En el nivel primario se obtienen premisas fundamentales. En primer lugar, se trata de un nivel donde prima el contacto con la docencia y su preparación metodológica, así como su control y el análisis de los requisitos de calidad establecidos para cada proceso. En segundo lugar, se situaron aquellas habilidades que pudieran ayudar a los directivos ante las situaciones más comunes (conflictos laborales, problemas comunicacionales de base, necesidad de enfrentar todo tipo de situación, carencia de recursos, costos de no calidad, problemas motivacionales, entre otras).

Consecuentemente, al analizar el listado ofrecido por los expertos para el segundo nivel de la pirámide, referente al nivel medio administrativo, también se pueden obtener conclusiones importantes.

El nivel medio administrativo del directivo universitario está conformado por los vicedecanos y directores de áreas, o sea, por aquellos que pueden dirigir tanto a otros directivos como a los propios profesores vinculados estrechamente a los procesos sustantivos. Según los expertos, este nivel cuenta con doce habilidades necesarias para su óptimo desempeño, relacionadas básicamente con su contenido laboral. Es por eso que

habilidades como la gestión de proyectos, del riesgo, del talento (referente a los recursos humanos), de los procesos, del tiempo y de las finanzas son necesarias en este nivel administrativo, como forma de apoyar las funciones generales que desempeñan este tipo de directivo intermedio en la universidad.

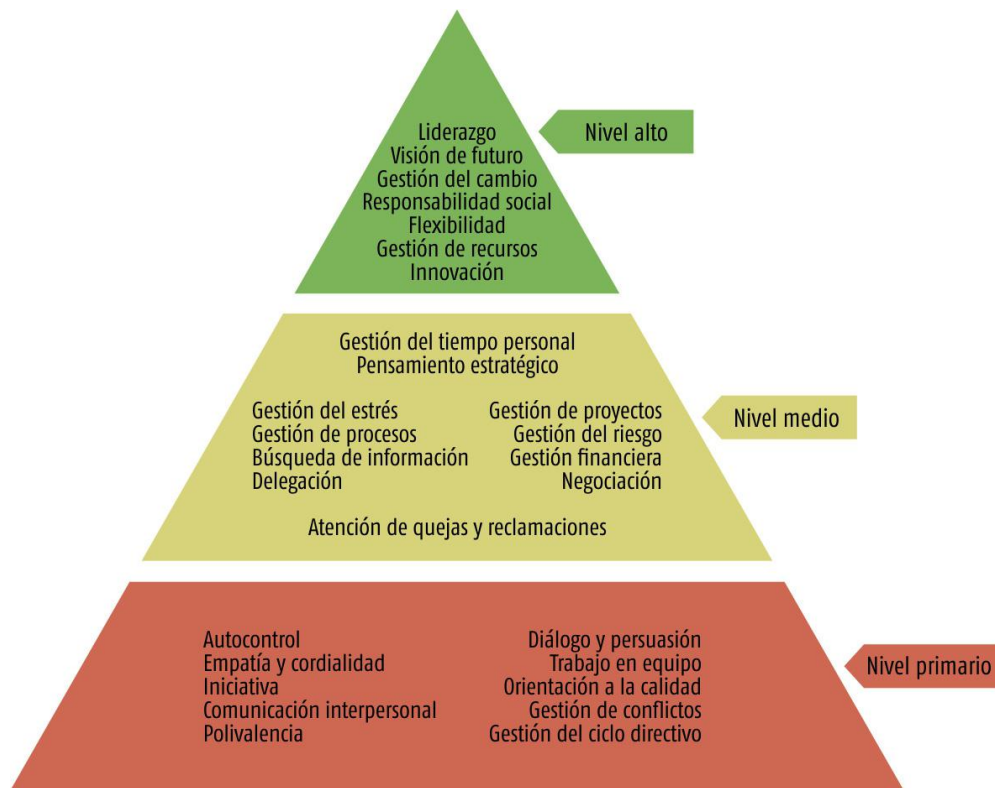
Por último, el tercer nivel de la pirámide, referente al nivel alto administrativo, donde para tipificar las IES entrarían los decanos, directores de centros, vicerrectores y rector, constituye la cúspide de la pirámide propuesta. Según los expertos consultados, las habilidades esenciales que deben poseer los directivos de este nivel, además de las que integran los niveles anteriores, son: gestión de recursos, flexibilidad, innovación, responsabilidad social, gestión del cambio, visión de futuro y liderazgo.

Como ya se ha mencionado, el nivel alto administrativo está conformado por aquellas habilidades que tipifican sus funciones directivas. La alta dirección se caracteriza por ser prospectiva, por orientar a sus subordinados el estudio del entorno y del mercado en aras de trazar estrategias en correspondencia con el desarrollo tecnológico y social.

Por otra parte, son los directivos ubicados en la cúspide de la pirámide quienes deben ser capaces de transmitir sus ideas y motivar al personal garantizando la innovación y el desarrollo al interior de la institución, siendo flexibles en sus decisiones. Por último, estos directivos deben ser capaces de ejercer eficientemente el liderazgo como habilidad suprema del alto mando administrativo y de distinguir entre autoridad, poder y liderazgo y potenciar el resto de habilidades que, aunque son típicas de niveles inferiores, garantizan la complementariedad e integridad de los directivos de nivel alto.

Una vez explicadas las habilidades que integran cada nivel administrativo, existen las condiciones propicias para diseñar la pirámide de habilidades del directivo universitario que se muestra en la Figura 1.





**Figura 1.** Pirámide de habilidades del directivo universitario según su nivel administrativo.

## CONCLUSIONES

Los directivos universitarios poseen la presente guía teórico-práctica acerca de las habilidades directivas necesarias para alcanzar un nivel óptimo de desarrollo, en dependencia del nivel administrativo que ejerza en la IES; así como una definición de habilidades directivas que se ajusta al contexto de las IES, con los rasgos esenciales que determinan las relaciones y aspectos contenidos en la visión ofrecida.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BROWN, O. (2012): «Liderazgo y cambio organizacional», <<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/09/liderazgo-cambio-organizacional/>> (2018-10-06).
- MADRIGAL, B. E. (2002): *Habilidades directivas*, Editorial McGraw-Hill. México D. F.

- MAUREIRA, O. (2010): «El liderazgo, factor de eficacia escolar. Hacia un modelo causal», *Revista Electrónica sobre Calidad, Eficacia y Cambio Escolar*, vol. 2, <<http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n1/Maureira.pdf>> (2019-06-15).
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (1999): «Informe sobre la salud en el mundo-cambiar la salud», <<https://www.who.int/whr/1999/es/>> (2018-05-02).
- PEREDA, F. J. (2016): «Análisis de las habilidades directivas», <<https://core.ac.uk/download/pdf/60903131.pdf>> (2019-01-11).
- PUCHOL, M.(2006): *Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Editorial Granica, Barcelona.
- REH, J. F. (2009):*La pirámide de habilidades directivas*, Grupo Editorial Patria, México D. F.
- RODRÍGUEZ, F. (2014): «La co-enseñanza, una estrategia para el mejoramiento educativo y la inclusión», *Revista Latinoamericana de educación inclusiva*, vol 8, n.º 2, Editora Rinace, La Rioja, pp. 219-233.
- STONER, J. A. (2001): *Asministración*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- TABLADA, J. (2008): «El liderazgo educativo debe ser un liderazgo transformador», <<http://www.elnuevodiario.com.ni/blog/articulo/165>> (2019-01-11).
- WHETTEN, D. y K. CAMERON (2005): *Developing Management Skills*, Prentice Hall, Pearson.
- WHETTEN, D. y K. CAMERON (2011): *Desarrollo de habilidades directivas*, Prentice Hall, México D. F.