

**ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL Y HABILIDADES INTERPERSONALES EN LA
EDUCACIÓN SUPERIOR DEL PARAGUAY, AÑO 2020**

María Rosa Rivas Ramos¹

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar cuáles son las habilidades interpersonales que las personas en funciones directivas utilizan para el logro de los objetivos institucionales en la Educación Superior, concretamente en la Facultad de Filosofía de la Universidad Nacional de Asunción en el año 2020. Para el efecto, se realizó una investigación de diseño no experimental, con enfoque cualitativo, de nivel descriptivo y de corte transversal. El contexto de la investigación es la Facultad de Filosofía de la Universidad Nacional de Asunción, año 2020. La población de la investigación fue electa en forma intencional, pues, no se pretende generalizar los resultados, selectiva a las personas que cumplen funciones directivas. La técnica de investigación fue la entrevista y el instrumento utilizado, un cuestionario de tipo abierto. El análisis de datos es inductivo, por categorías y patrones emergentes de las respuestas de los entrevistados. Los resultados encuentran que las habilidades comunicativas, el control de las emociones y la empatía son clave para la Administración Educativa.

PALABRAS CLAVE

Administración Educativa - Habilidades Interpersonales

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze what are the interpersonal skills that people in managerial functions use to achieve institutional goals in Higher Education, specifically in the Faculty of Philosophy of the National University of Asunción in 2020. For the in effect, a non-experimental design investigation was carried out, with a qualitative, descriptive level and cross-sectional approach. The context of the research is the Faculty of Philosophy of the National University of Asunción, year 2020. The research population was intentionally chosen, since it is not intended to generalize the results, selective to people who fulfill managerial functions. The research technique was the interview and the instrument used was an open-ended questionnaire. Data analysis is inductive, by categories and emerging patterns of the responses of the interviewees. The results find that communication skills, control of emotions and empathy are key for the Educational Administration.

KEY WORDS

Educational Administration - Interpersonal Skills

¹ Facultad de Filosofía. Universidad Nacional de Asunción. Paraguay. Correo electrónico:
mrvivasramos419@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Pocos temas despiertan tanto interés en las personas dentro de una institución como la forma que tienen los directivos de relacionarse con ellas. Profesores, estudiantes, funcionarios, comunidad educativa toda están pendientes de lo que sus autoridades hacen, dicen y cómo lo dicen. De la forma o el estilo que tienen las personas que ocupan cargos en la administración educacional para dar las instrucciones sobre lo que debe hacerse depende, en gran medida, el desempeño de los colaboradores.

Según el profesor Lluís Tort i Raventós, citado por Contreras Bello (2011, p. 91), “la administración es el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educacional”. Esta definición clásica muestra la función básica de la administración: control y manejo de recursos humanos, entre otros.

Sin embargo, desde la perspectiva de la administración educacional actual controlar y manejar a las personas no es tarea fácil, por lo que la conceptualización de la disciplina fue evolucionando. Así, encontramos otras descripciones del concepto, tales como las que dan los siguientes autores: Martínez Aguirre (2012, p.14), “la administración estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional”. Universidad Interamericana para el Desarrollo (s.f., p.3), “la administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas alcancen con eficiencia metas seleccionadas”. También agrega que:

La administración escolar implica la dirección de la organización misma, el uso y ejercicio estratégico de los recursos, humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales; la proyección de necesidades humanas futuras; la previsión estratégica de capacitación de los recursos humanos y la formación docente; la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización; la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo y profesional en lo individual y el principio de colaboración como premisa de Desarrollo (Universidad Interamericana para el Desarrollo, s.f., p.6).

Hernández, Obando, Pérez y Quesada (2013, p.25) quienes a su vez citan a Valverde (2008) dicen que “la administración educacional es el proceso que busca obtener la mayor eficiencia del sistema educativo, logrando llegar con éxito a alcanzar los objetivos”. Estos mismos autores agregan que:

La administración de la educación es un proceso interactivo, en cuya realización intervienen unidades que forman parte del sistema educativo, tales como alumnos, docentes, padres y madres de familia, grupos sociales y comunidad, de tal modo que sea posible un cumplimiento más racional de las políticas y objetivos de la educación. (Hernández, Obando, Pérez y Quesada 2013, p. 30).

Al analizar estas definiciones, se observa un elemento común: la presencia del factor humano como gravitante en el marco de la administración educacional. Es por eso la importancia de que los administradores educacionales, es decir, los directivos de todos los niveles posean habilidades interpersonales bien desarrolladas para trabajar con sus colaboradores. Es imposible concebir la Administración Educacional sin habilidades que permitan al directivo gestionar el relacionamiento humano dentro de parámetros asociados con el buen trato y a la vez, la eficiencia. No solo se necesita ser un Administrador Educacional sino también un líder educacional. En palabras de Ascón, García González, & Pedraza (2018, p. 7):

El ejercicio del liderazgo por los directivos se justifica por el hecho de que, al hablar de centros educativos, se tiene una organización donde intervienen diferentes personas o

grupos de éstas, con concepciones, visiones e intereses distintos. Por tanto, esto requiere alcanzar niveles significativos de acuerdos, de visión compartida y de sinergia que promuevan el logro de los fines y objetivos en las Instituciones de Educación Superior (IES). En este tenor, se pronuncian Hernández, Obando, Pérez y Quesada (2013, pp.24 -25) cuando dicen que:

El ser humano constantemente se vincula con las personas que se encuentran en su entorno; no puede estar aislado del mundo, siempre necesita de otras personas para poder superarse, relacionarse y vivir. El formar parte de la sociedad proporciona privilegios, pero también dicta lineamientos para conducirse adecuadamente, sin perjudicar a nadie.

En este contexto, en el que la administración educacional se ejerce para y con las personas, surge la necesidad de contar con habilidades directivas en el marco de la interacción humana.

En esta línea es importante asentar que se entiende por habilidades directivas. Según Ascón, García González, & Pedraza (2018, p. 13). “las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones”. Dicho de otro modo, las habilidades directivas, también, se refieren a las “relaciones interpersonales capaces de construir y mantener relaciones respetuosas, armónicas y efectivas, basadas en la confianza, para el logro de proyectos que generan desarrollo personal y organizacional de la institución educativa” (Sierra, 2016, p. 124). Así mismo, Ramírez – Rojas (2018, p. 24) agrega que:

Conforme pasa el tiempo, se incrementa la exigencia en cuanto a habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos. La importancia de las habilidades directivas radica en que determinan el rendimiento laboral de las personas. Habría que mencionar, además, que:

Las habilidades directivas son aquellas competencias (capacidades y conocimientos) necesarias para poder manejarse así mismo, así como las relaciones con otros. Es una planeación de la ejecución supervisando y dirigiendo personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización” (Pereda y Berrocal, 2012 citados por Ramírez – Rojas, 2018, p. 25).

Por lo expuesto, se puede afirmar que la Administración Educacional y las habilidades interpersonales son conceptos que van entrelazados hacia un mismo objetivo cual es, alcanzar los resultados que se esperan de la institución educativa.

Para concluir, es importante mencionar que según Rodríguez-Gallego, M., Ordóñez-Sierra, R. y López-Martínez, A. (2020, p. 276) en relación con la gestión y la administración, los estudios nacionales e internacionales señalan la labor de los directivos como fundamental e influyente en la mejora del centro y, en definitiva, en la mejora del sistema y calidad educativa (Fullan, 2011; García, 2014; Izquierdo, 2016; Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006; McKinsey & Co., 2010; Rodríguez, Rodríguez, Artiles, Aguiar & Alemán, 2013; Sarasúa, 2013; Seashore & Wahlstrom, 2011; Silva, Del-Arco & Flores, 2018 y Vila, 2015).

MÉTODO

El diseño de la investigación es no experimental, con enfoque cualitativo, de nivel descriptivo y de corte transversal.

El contexto de la investigación es la Facultad de Filosofía de la Universidad Nacional de Asunción, año 2020.

La población de la investigación fue electa en forma intencional, pues, no se pretende generalizar los resultados, selectiva a las personas que cumplen funciones directivas. La técnica de investigación fue la entrevista y el instrumento utilizado, un cuestionario de tipo abierto.

El análisis de datos es inductivo, por categorías y patrones emergentes de las respuestas de los entrevistados.

RESULTADOS

Entre las categorías emergentes de las respuestas de los entrevistados, surgió la **habilidad para la comunicación** como requisito indispensable para el eficaz relacionamiento con los colaboradores:

Una de las habilidades clave es la capacidad de comunicación, que incluye no solamente expresar lo que se piensa o dar opiniones, sino también tener la capacidad de escuchar en forma activa, lo que permite mantener un buen nivel de tolerancia y respeto, que considero son también habilidades básicas (Entrevistado 1).

La comunicación asertiva, respetuosa y honesta, sin intención de herir o perjudicar (Entrevistado 2).

Habilidades comunicativas: saber escuchar y expresarse claramente, leer con atención y redactar con suficiencia (Entrevistado 3).

Capacidad de escucha, trato firme y amigable, capacidad de transmitir en tiempo y forma una directiva al personal inmediato (Entrevistado 4).

Escuchar las experiencias del equipo de trabajo es muy valiosa a la hora de dar respuestas a determinadas situaciones problemáticas, mientras más personas aporten sus puntos de vistas o ideas, es mayor la probabilidad de prever más variables que puedan influir en la decisión final (Entrevistado 5).

Sin duda alguna las habilidades comunicacionales representan las más importantes, puesto que el éxito o fracaso de toda gestión depende de una comunicación eficiente. Una comunicación fluida y asertiva con el personal a mi cargo, facilita el logro de ciertos objetivos organizaciones (Entrevistado 6).

Saber escuchar: considero que la escucha activa es el eje principal de estas habilidades, pues para comprender a los demás hay que saber escuchar. Significa prestar atención y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla, de modo a lograr identificar lo que realmente la persona desea comunicarnos, sus objetivos y sentimientos (Entrevistado 7).

Entre las habilidades interpersonales que permiten hacer que los colaboradores cumplan con las tareas propias del trabajo, surge **la empatía** como habilidad interpersonal necesaria para la administración educacional:

La capacidad de tener empatía y de saber entender las necesidades de los demás, tanto de los pares como de los jefes y subalternos. La habilidad para trabajar codo con codo con los empleados es otra de las competencias imprescindibles que puede generar el clima de confianza requerido para que la gestión sea efectiva (Entrevistado 1).

Ponerse en el lugar del otro es primordial, ya no solo para cargos con cierta responsabilidad, sino también para el resto de los miembros del equipo (Entrevistado 2).

Ser empático y razonable con los pedidos realizados a los subalternos (Entrevistado 3).

Capacidad de aglutinar pareceres diversos, empatía. La carencia de empatía es la que detecto como un gran riesgo que puede llevar al fracaso. Tenemos muchos malos ejemplos de administraciones que fallaron en entender cómo se sienten y qué desean los miembros de la comunidad universitaria. No responder con efectividad a las necesidades y expectativas de la gente es un constante desafío que deben considerar las autoridades o directivos (Entrevistado 4).

Empatía: importante para ofrecer un buen trato (Entrevistado 5).

Empatía: considero que es la cualidad más sobresaliente dentro de las habilidades interpersonales. Implica la capacidad de entender a los demás, de ponerse en su lugar y comprender sus necesidades, tanto de jefes como de compañeros. Siempre es mejor tratar de comprender al otro que esperar que los otros nos comprendan (Entrevistado 7).

El control de las emociones aparece como una categoría importante para la negociación tipo ganar – ganar en el marco del trabajo con los equipos:

El control de las emociones en situaciones de crisis es determinante para hacerse entender y entender a los demás (Entrevistado 1).

El control de las emociones es fundamental ante situaciones complicadas (Entrevistado 2).

La tolerancia, la ecuanimidad y el control de las emociones en situaciones difíciles o conflictivas deben estar siempre presentes y uno debe lidiar con ellas (Entrevistado 3).

Controlar las emociones: Una persona que se encuentre al frente de un equipo de trabajo debe entender y manejar sus propias emociones, y de las demás personas, a fin de evitar enfrentamientos que terminen socavando la tarea a ser realizada (Entrevistado 5).

Sin duda alguna, el control de las emociones. Más de una vez tuve que lidiar con opiniones y pareceres contrarios a mi pensamiento y postura, que me movilizaron emocionalmente. Fueron grandes desafíos (Entrevistado 7).

En cuanto a que **puntos son importantes para la administración educativa**, los directivos agregaron:

En el contexto actual, es imperioso entender que a medida que se dan transformaciones continuas en todas las áreas de nuestras vidas, tanto a nivel internacional como local, el mundo de la gestión directiva también sufre ese impacto y las necesidades de habilidades directivas también se transforman. Por esta razón, el directivo de una institución educativa o que aspire a serlo debe estar en una mejora continua de sus habilidades directivas (Entrevistado 1).

Es importante, que un directivo mantenga reuniones periódicas con el equipo, para que todos puedan informar sus avances y al mismo tiempo estar al tanto de lo que se está haciendo en la dirección. El secretismo y la arbitrariedad de un jefe no colabora para nada para generar el buen ambiente de trabajo y la consecución de los objetivos (Entrevistado 3).

Creo que ningún extremo es bueno, ser sumamente liberal, puede tener resultados terribles; pero ser absolutamente inflexible también genera un estrés que no colabora para el éxito. Lo

ideal es saber cuándo y cómo ser exigente, y hacer que todo el equipo se sienta parte de los logros, para avanzar de manera unánime hacia las metas (Entrevistado 3).

Es necesario que cada individuo vaya sumando esfuerzo para el desarrollo de las tareas propuestas. Esto se debe dar respetando el potencial que tiene cada persona, no esperar que aporte algo que este fuera de sus capacidades (Entrevistado 5).

La capacidad de establecer relaciones interpersonales con los miembros de un equipo es determinante para obtener buenos resultados. En ese sentido, las habilidades interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo del trabajo de un directivo (Entrevistado 7).

DISCUSIÓN

El objetivo planteado en el trabajo fue analizar cuáles son las habilidades interpersonales que las personas en funciones directivas utilizan para el logro de los objetivos institucionales. En esta línea directriz, las respuestas de los entrevistados permitieron distinguir tres categorías significativas de habilidades interpersonales que ayudan a los directivos al cumplimiento de sus labores: la habilidad comunicativa como requisito indispensable para el eficaz relacionamiento con los colaboradores, la empatía como habilidad interpersonal necesaria para el cumplimiento de las tareas laborales, el control de las emociones como una categoría importante para la negociación tipo ganar – ganar en el marco del trabajo en equipo.

Los resultados de la investigación son coherentes con la literatura respecto a las habilidades indicadas para los directivos de instituciones educacionales de nivel superior, por lo que se afirma que las personas que asumen los cargos superiores están conscientes del valor que tienen las habilidades para el logro de los resultados institucionales.

La visión taylorista de la administración educacional no encaja en las características de la administración educacional actual para dar paso a los paradigmas contemporáneos de gestión educativa.

REFERENCIAS

- Aparicio, M. (2016). Percepciones sobre el ejercicio del rol directivo y sus alcances para el. *Gestión de la Educación*, 6(1), 71-86. doi:<http://dx.doi.org/10.15517/rge.v1i1.22721>
- Ascón Villa, J. E., García González, M., & Pedraza Dubernal, C. I. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. *Revista Científica Ecociencia*, 5(2). Obtenido de <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/61>
- Barquero, M., & González, M. (2013). Análisis comparativo de la gestión educativa como agente de cambio. *Gestión de la Educación Superior*, 4(2), 43-67. Obtenido de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu>
- Calvo, I. (2014). El deber, el poder y la gestión en el sistema educativo público costarricense. *Gestión de la Educación*, 4(1), 161-175. doi:<http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu>
- Castro, S.; Flores, F.; Cornejo, C.; Castro, M. (2019). Competencias de liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de la V región de Chile. *Educación*, 43(2). doi:[doi.org/10.15517/revedu.v43i2.31834](http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v43i2.31834)
- Cerdas, V., Torres, N., & García, J. (2016). Tendencias y desafíos de la administración educativa costarricense. *Gestión de la Educación*, 6(2), 119-136. doi:<http://dx.doi.org/10.15517/rge.v1i2.25495>
- Chacón, M. (2012). La gestión de los conflictos estudiantiles: un enfoque desde la administración de la educación. *Gestión de la Educación*, 2(2), 1-50. Obtenido de <http://revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr/>

- Elizondo Montemayor, L. (2020). Competencias que debe tener un director académico universitario para la educación basada en competencias. *Investigación Educativa*, 29(1), 205 -218. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2833/283322813012>
- Godínez López, Roberto; Luna Correa, José Enrique; Macías Salinas, Silvia. (s.f.). La lealtad de los colaboradores en una institución educativa privada de nivel superior caso de estudio Celaya, Guanajuato, México. *Educación*, 43(2). doi:<https://doi.org/10.15517/revedu.v43i2.29246>
- Hernández, Ovando, Pérez y Quesada. (2013). Estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores asociados al clima organizacional del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y Liceo de Tarrazú. *Gestión de la Educación*, 3(1), 23 - 53. Obtenido de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu>
- Iglesias, E. (2019). Diseño educativo de una actividad profesional emergente desde las competencias cognitivas: Mediación. *Educación*, 43(2). doi:<https://doi.org/10.15517/revedu.v43i2.33063>
- Murillo Leiva, W. (2019). La educación universitaria en prisión: logros, dificultades y necesidades. *Educación*, 43(2). doi:<https://doi.org/10.15517/revedu.v43i2.3196>
- Pereda Pérez, Francisco Javier, & López-Guzmán Guzmán, Tomás, & González Santa Cruz, Francisco. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 528-561. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=549/54932488003>
- Portillo-Torres, M. C. (2017). Educación por habilidades: perspectivas y retos para el sistema educativo. *Educación*, 41(2). doi:<http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v41i2.21719>
- Ramírez - Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas: una condición para una conducción eficaz. *Investigación y Negocios*, 11(17), 23 -29. Obtenido de ISSN ONLINE 2521-2737
- Rodríguez-Gallego, M., Ordóñez-Sierra, R. y López-Martínez, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. 38(1), 275 - 292. doi:<http://dx.doi.org/10.6018/rie.364581>
- Sepúlveda, F. y Aparicio Molina, C. (2020). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de escuelas de la región del Biobío, Chile: fortalezas y desafíos. *Investigación Educativa*, 37(2), 487 - 503. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.329861>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *EAM*(81), 111 -129. doi: <https://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Villa Sánchez, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Investigación Educativa*, 37(2), 301 -326. doi:<http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>
- Villa, J. E. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. *Revista Científica Ecociencia*, 5(2). Obtenido de <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/61>