

Artículo original

LOS ESTILOS GERENCIALES DETERMINANTES DEL ÉXITO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

The management styles determining success in educational management

Mariela Irene Bobadilla Quispe^{6,7}

Recibido: 01/03/2022

Aceptado: 01/05/2022

Resumen

El propósito del estudio fue conocer y determinar los estilos gerenciales que son relevantes para el éxito de la gestión educativa. La gestión educativa está en crisis, razón que justifica el estudio para contribuir con la óptima selección de directores idóneos en el sistema educativo. El presente estudio es no experimental, de naturaleza descriptiva explicativa, de corte transversal y con enfoque cuantitativo. Se realizó en una muestra de 20 profesionales que siguen estudios de posgrado en maestría en Docencia Universitaria y Gestión Educativa en la Universidad Privada de Tacna. La técnica utilizada fue la encuesta con preguntas de selección múltiple con escala de Likert. Se validó el instrumento con el coeficiente de confiabilidad de Alpha de Cronbach, con un de valor (0.941). Los resultados revelan que son tres los estilos gerenciales claves para una óptima gestión educativa: Aseguramiento de resultados, pensamiento crítico y actitud creativa. Se concluye que los estilos gerenciales están fuertemente asociados con la calidad de la gestión educativa, con un nivel de confianza del 95%.

Palabras claves: Burocracia, gerencia, habilidades, gestión por resultados.

Abstract

The purpose of the study was to know and determine the managerial styles that are relevant for the success of educational management. Educational management is in crisis, a reason that justifies the study

⁶ Universidad Privada de Tacna, Facultad de Ciencias Empresariales. Tacna, Perú

⁷ Doctor en ciencias Contables



to contribute to the optimal selection of suitable directors in the educational system. The present study is non-experimental, descriptive-explanatory in nature, cross-sectional and with a quantitative approach. It was carried out in a sample of 20 professionals who are following postgraduate studies in a master's degree in University Teaching and Educational Management at the Private University of Tacna. The technique used was the survey with multiple choice questions with a Likert scale. The instrument was validated with Cronbach's Alpha reliability coefficient, with a value of (0.941). The results reveal that there are three key management styles for optimal educational management: Assurance of results, critical thinking and creative attitude. It is concluded that managerial styles are strongly associated with the quality of educational management, with a confidence level of 95%.

Keywords: Bureaucracy, management, skills, results-based management.

INTRODUCCIÓN

En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. El otro elemento de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales como internacionales. Esto ocurre porque el diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos que es educar y la demanda educativa del siglo XXI. En la actualidad los estilos gerenciales son cualidades que los directivos deben de desarrollar para el éxito a una institución educativa. Los estilos gerenciales son estrategias fundamentales para poder asegurar la calidad de la gestión educativa. En ese sentido, las institucionales educativas actualmente requieren de directores con cualidades y estilos gerenciales que garanticen la transformación del sistema educativo. Es sumamente importante realizar un estudio que permita conocer y determinar cuáles son los estilos gerenciales que predominan en las instituciones educativas. El aporte del estudio contribuirá con la mejora de la calidad de la gestión educativa.

Revisión de literatura

Estilos gerenciales

El estilo gerencial, es el comportamiento y capacidad del director para direccionar, tomar decisiones y tener capacidad para sumar los recursos humanos, lo cual exige aprovechar la participación de todos los miembros de la organización, aprovechando su experiencia y creatividad para resolver los problemas que surjan en la institución. De este modo, Robbins, S (2006), recalcan que, "los estilos gerenciales determinan cuando las personas participan en hacer los cambios, lo aceptarán con más

facilidad” (p. 144). Es decir, que los estilos del gerente educativo, son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad, su grado de efectividad no viene dado por sus esfuerzos personales, sino por los resultados que alcanzan, tiene la responsabilidad de escoger y aplicar los métodos o técnicas que sean más apropiadas a una situación determinada. Al respecto Bounds y Woods (1999), expresa que el estilo gerencial es el proceso para influir en las personas a fin de que quieran trabajar con usted y las organizaciones para alcanzar objetivos. De igual forma para empezar a desarrollar un sistema de desarrollo gerencial, el director necesita convencer a su personal, para que se unan hacia el logro del futuro deseado, que parte del proceso de la planificación y organización todo esto dependerá primordialmente de los valores, del estilo de dirigir y las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Si bien hay estilos gerenciales claramente definidos el gerente moderno experimenta una mezcla de estos estilos generando un modelo situacional donde los gerentes pueden adoptar un estilo de acuerdo a la decisión o momento particular en el que se encuentre, de igual manera establecer un estilo híbrido producto de la experiencia, formación, y no menos importante de la dinámica organizacional particular en la que se enfrente donde hay sin dudas culturas organizaciones únicas, con rasgos identificables que garantizan el logro de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos.

Los profesionales que asumen por primera vez un cargo de director para gestionar a otras personas pasan por dos etapas, la primera muy corta y la segunda muy larga. La primera es de alegría por el logro conseguido, y la segunda es de preocupación por la responsabilidad y las metas a lograr. Los directivos altamente efectivos tienen que reunir ciertas habilidades que le son imprescindibles.

a) Conocimiento gerencial

Un buen directivo necesariamente tiene que tener preparación sobre el rol de gerente. No se trata de improvisar y tratar de ser gerente en la medida que se pueda. Muchas veces profesores de muy buena calidad en el aula pasan a un rol directivo y son un fracaso. En este sentido es fundamental el conocimiento y dominio sobre la teoría y práctica de la gerencia, y en esa dirección desarrollar las habilidades gerenciales que son determinantes.

b) Pensamiento estratégico

La gerencia requiere de una visión, misión, principios y valores. Entonces el directivo tiene que estar preparado para liderar y dirigir hacia el logro de la visión. Para tal efecto una de las habilidades es el pensamiento estratégico. Esta habilidad requiere de entrenamiento y capacidad de decisión. Guiar a la institución hacia un objetivo estratégico implica seguridad y confianza para conseguir trascender y lidera en el campo educativo. Con una mezcla de imaginación y técnicas de planificación se puede diseñar el futuro de una manera razonablemente sólida.

c) Liderazgo transformacional

Una vez que han definido dónde llevar a la compañía son capaces de convencer a sus equipos de que ese es el lugar al que hay que ir y que las personas involucradas trabajen en esa dirección.

d) Actitud creativa

Los ejecutivos exitosos tienen una actitud positiva hacia el triunfo. Creen en el éxito como algo factible y saben que, aunque la realidad es dura son capaces de manejarla. Saben que están haciendo un trabajo excelente y que marcan un punto de inflexión en el recorrido de sus empresas, pero no alardean de ello, sino que reconocen la importancia de su equipo.

e) Aseguramiento de resultados

Al final, todos los conocimientos, actitudes y habilidades tienen un fin: obtener resultados. Los resultados son los que dan credibilidad al gerente, a sus conocimientos, a la planeación estratégica que haya diseñado, a su liderazgo con el equipo y a la actitud positiva con la que hay que enfrentar los retos personales y profesionales a los que nos enfrentamos en nuestros negocios.

Metodología

La investigación es un estudio de tipo transversal, analítico, descriptivo relacional, con un diseño no experimental, orientado a determinar el grado de incidencia de los estilos gerenciales en la gestión educativa. La investigación está basada en una muestra de profesionales, que siguen estudios de posgrado en la Maestría de Docencia Universitaria y Gestión Educativa de la Universidad Privada de Tacna. La muestra fue no aleatoria, y estuvo conformada por 20 maestrantes. En la investigación se aplicó la técnica de la encuesta, con 12 ítems, considerando los estilos gerenciales del modelo teórico. Se validó el instrumento con el método de Alpha de Cronbach con un valor de (0.941). La información se procesó utilizando el software estadístico SPSS versión 24.0.

Resultados

1. Descripción de la muestra

En primer lugar, se muestra la importancia que tiene la diversidad de profesionales que participan en el estudio. En la tabla 1, se revela que el 45% son varones, el 55% son mujeres, el 15% tienen edades menos de 30 años, el 25% entre 31 y 35 años y 60% más de 35 años. Todos ellos tienen una percepción clara de la importancia que tienen las habilidades gerenciales en la gestión directiva de una Institución Educativa.

Tabla 1

Descripción de la Muestra

Edad			Total
Menos de 30	Entre 31 y 35 años	Más de 35 años	

Género	Masculino	Total	1	4	4	9
		% del total	5,0%	20,0%	20,0%	45,0%
	Femenino	Total	2	1	8	11
		% del total	10,0%	5,0%	40,0%	55,0%
Total	Total	3	5	12	20	
	% del total	15,0%	25,0%	60,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

2.- Descripción de los niveles por estilo gerencial

2.1. Estilo de aseguramiento de resultados

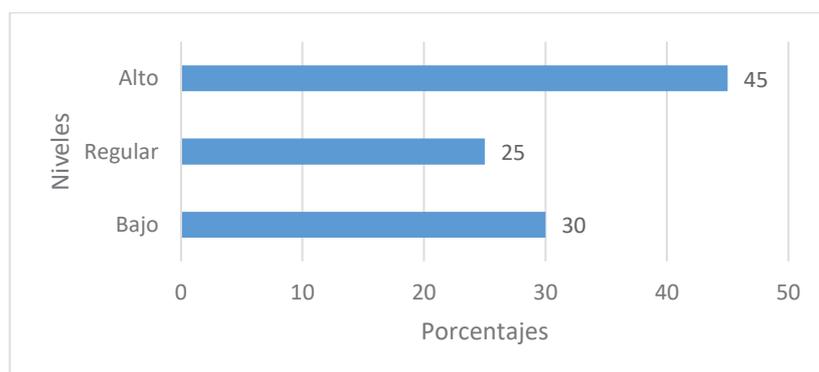
Tabla 3

Niveles del estilo de aseguramiento de resultados

Niveles	f	%	
Resultados	Bajo	6	30,0
	Regular	5	25,0
	Alto	9	45,0
	Total	20	100,0

Figura 1

Niveles del estilo de aseguramiento de resultados



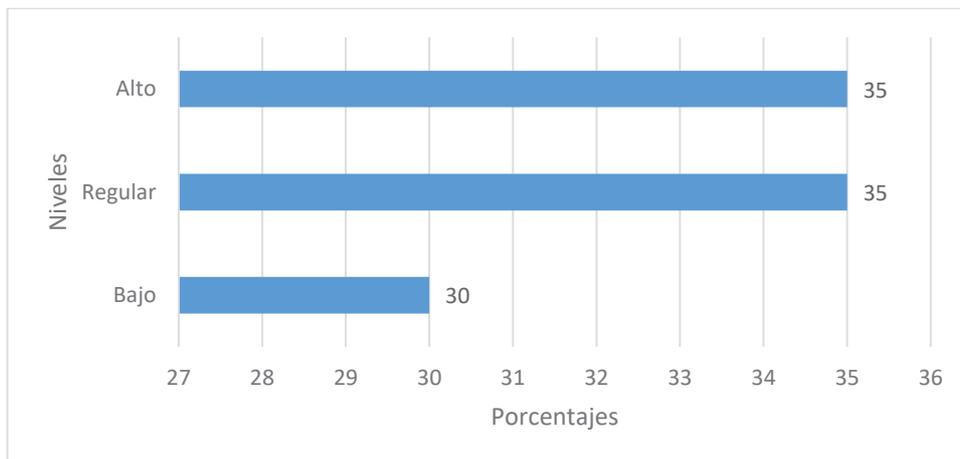
La tabla 3 y figura 1 muestran el nivel de importancia del estilo gerencial del aseguramiento de resultados en una gestión. Como puede observarse el 45.0% de los encuestados se encuentran en un nivel de alto en el estilo gerencial de aseguramiento de resultados, el 25.0% en un nivel regular y el 30.0% en el nivel bajo.

2.2. Estilo de pensamiento crítico

Tabla 4
Niveles de pensamiento crítico

Niveles		f	%
Pensamiento crítico	Bajo	6	30,0
	Regular	7	35,0
	Alto	7	35,0
	Total	20	100,0

Figura 2
Niveles del estilo de pensamiento crítico



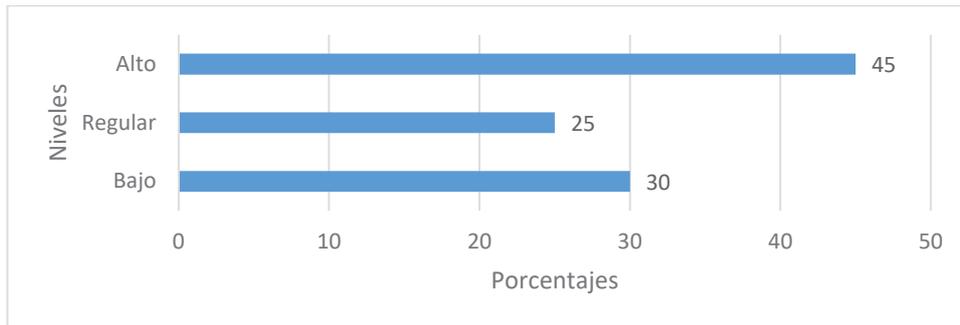
La tabla 4 y figura 2 muestran el nivel de importancia del estilo gerencial de pensamiento crítico en una gestión. Como puede observarse el 35.0% de los encuestados se encuentran en un nivel de alto en el estilo gerencial de pensamiento crítico, el 35.0% en un nivel regular y el 30.0% en el nivel bajo.

2.3. Estilo gerencial de actitud creativa

Tabla 5
Niveles del estilo gerencial de actitud creativa

Niveles		f	%
Actitud crítica	Bajo	6	30,0
	Regular	5	25,0
	Alto	9	45,0
	Total	20	100,0

Figura 3
Niveles del estilo gerencial de actitud creativa



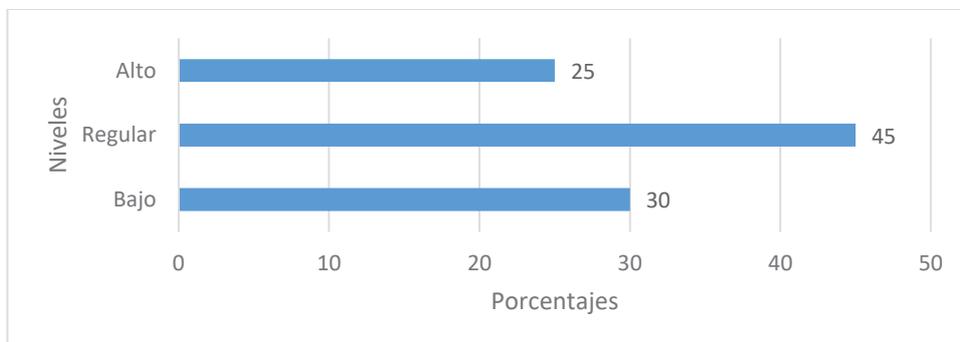
La tabla 5 y figura 3 muestran el nivel de importancia del estilo gerencial de actitud crítica en una gestión. Como puede observarse el 45.0% de los encuestados se encuentran en un nivel de alto en el estilo gerencial de actitud crítica, el 25.0% en un nivel regular y el 30.0% en el nivel bajo.

2.4. Estilo gerencial de liderazgo transformacional

Tabla 6
Niveles del estilo gerencial de liderazgo transformacional

Niveles		f	%
Liderazgo transformacional	Bajo	6	30,0
	Regular	9	45,0
	Alto	5	25,0
	Total	20	100,0

Figura 4
Niveles del estilo gerencial del liderazgo transformacional



La tabla 6 y figura 4 muestran el nivel de importancia del estilo gerencial de liderazgo transformacional en una gestión. Como puede observarse el 25.0% de los

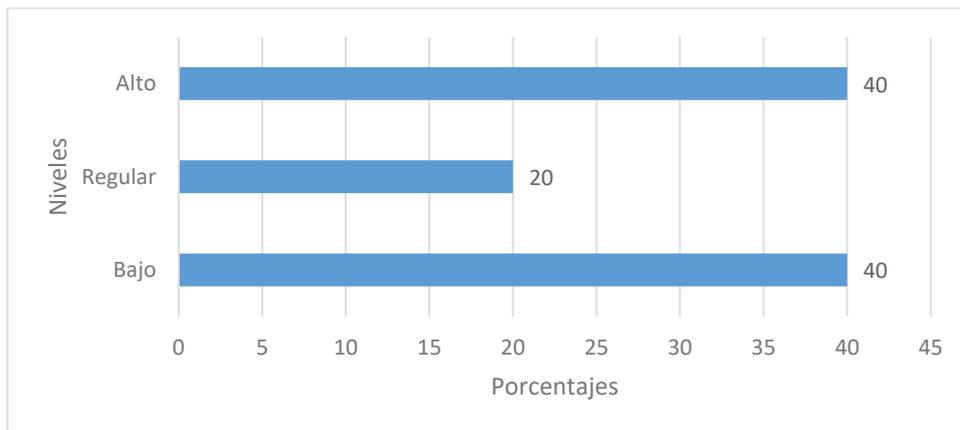
encuestados se encuentran en un nivel de alto el estilo gerencial de liderazgo transformacional, el 45.0% en un nivel regular y el 30.0% en el nivel bajo.

2.5. Estilo gerencial de conocimiento estratégico

Tabla 7
Niveles del estilo gerencial del conocimiento estratégico

Niveles	f	%
Bajo	8	40,0
Conocimiento Regular	4	20,0
estratégico Alto	8	40,0
Total	20	100,0

Figura 5
Niveles del estilo gerencial de conocimiento estratégico



La tabla 7 y figura 5 muestran el nivel de importancia del estilo gerencial de conocimiento estratégico en una gestión. Como puede observarse el 40.0% de los encuestados se encuentran en un nivel de alto en el estilo gerencial de conocimiento estratégico, el 20.0% en un nivel regular y el 40.0% en el nivel bajo.

2.6.- Resumen del análisis sobre estilos gerenciales

Tabla 8
Predominio de los estilos gerenciales

Estilos gerenciales	Baja	Regular	Alta
Aseguramiento de resultados	30	25	45
Pensamiento crítico	30	35	35
Actitud creativa	30	25	45

Líder transformacional	30	45	25
Conocimiento estratégico	40	20	40
Promedio	32	30	38

Nota Tablas de análisis de cada dimensión

La tabla 8 muestra el nivel de predominio de los estilos gerenciales desde la percepción de los estudiantes de maestría en Docencia Universitaria y Gestión Educativa. Los promedios finales obtenidos por cada estilo gerencial, fueron: Bajo (32%), regular (30%), y alto (38%). Como puede observarse predomina el nivel alto, del cual se deduce con respecto a los estilos gerenciales que se desarrolla en la gestión educativa en Tacna, es alta.

3.- Prueba de normalidad

H_0 : Los datos de la encuesta no tienen una distribución normal

H_1 : Los datos de la encuesta tienen una distribución normal

Regla de decisión

Si el valor Sig. > 0.05 Se rechaza la hipótesis nula

Si el valor Sig. < 0.05 Se acepta la hipótesis nula

La Tabla 9, nos muestra que los valores Sig. de los cinco estilos gerenciales son menores del 0.05; por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (H_0); y se confirma que los datos provenientes de la encuesta no tienen una distribución normal, por lo que es pertinente realizar pruebas estadísticas no paramétricas para comprobar la hipótesis de la investigación.

Tabla 9.

Prueba de normalidad de las distribuciones

Estilos gerenciales	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Aseguramiento de resultados	,268	20	,001
Pensamiento crítico	,288	20	,000
Actitud creativa	,254	20	,001
Líder transformacional	,229	20	,007
Conocimiento estratégico	,261	20	,001

Nota: Elaboración propia

4.- Análisis de la relación

Hipótesis

H_0 : No existe relación significativa entre los estilos gerenciales.

H_1 : Existe relación significativa entre los estilos gerenciales.

Tipo de prueba

Chi cuadrado
 Coeficiente de contingencia
 Coeficiente lambda

Regla de decisión

Para un nivel de significancia $\alpha = 0.05$
 Si Sig. < 0.05; entonces se rechaza Ho
 Si Sig. > 0.05; entonces se acepta la Ho

Tabla 10
Pruebas de significatividad, relación y de predicción

Variable	Estilos gerenciales	Prueba Chi cuadrado (χ^2)	Sig.	Coeficiente de contingencia (C)	Sig.	Coeficiente Lambda
Gestión educativa	Conocimiento	22,500	0.000	0.728	0.000	0.67
	Pensamiento critico	21,667	0.000	0.721	0.000	0.58
	Liderazgo	11,630	0.000	0.606	0.020	0.42
	Actitud creativa	28,333	0.000	0.766	0.000	0.75
	Resultados	22,370	0.000	0.727	0.001	0.59

La tabla 10, muestra las pruebas de significatividad, de relación y de predicción entre los estilos gerenciales y la gestión educativa. La prueba estadística (χ^2) demuestra que los estilos gerenciales tienen relación significativa con la variable gestión educativa, por tener valores (Sig. < 5%). El análisis correlacional entre gestión educativa y los estilos gerenciales; actitud (C> 0.766), conocimiento (C=0.728) y de aseguramiento de resultados (C=0.727), son las tres que demuestran tener una fuerte relación con la gestión educativa, lo que indica que son relevantes en el proceso de dirección de una institución educativa. La prueba de direccionalidad Lambda confirma que las habilidades; actitud creativa ($\lambda=0.75$), conocimiento estratégico ($\lambda=0.67$) y de aseguramiento de resultados ($\lambda=0.59$), son las que mayor capacidad de predicción tienen sobre la variable gestión educativa.

5.- Prueba de significatividad estadística

Para establecer un nivel de confianza sobre los resultados del análisis estadístico de la variable habilidades gerenciales, se desarrolla las siguientes hipótesis:

a) Formulación de las hipótesis estadísticas

- H₀: El nivel de predominio de los estilos gerenciales es baja
- H₀: $\mu < 88$
- H₁: El nivel de predominio de los estilos gerenciales es alta
- H₁: $\mu \geq 88$

b) Nivel de significación

α : 5% Nivel de significación

c) Estadígrafo de prueba

Se aplica la prueba de “t” para muestra única, de tamaño < 30

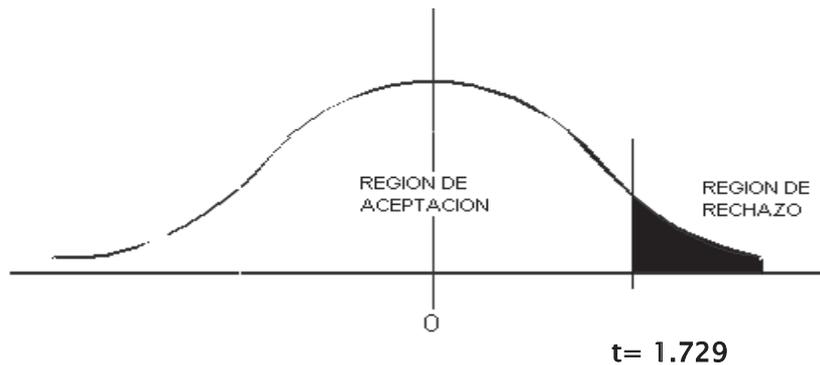
$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}}$$

d) Grados de libertad

$$Gl = n - 1$$

$$Gl = 20 - 1 = 19$$

e) Región de aceptación de H_0



f) Base de datos y escala de valoración

Tabla 11

Estilos gerenciales	Media	Desviación estándar
Aseguramiento de resultados	18,41	1,759
Pensamiento crítico	18,40	1,698
Actitud creativa	18,15	2,159
Líder transformacional	17,90	1,804
Conocimiento estratégico	17,85	1,981
Total	90.71	1.880

Nota: Elaboración propia.

Escala de valoración

Puntaje	Niveles
89 – 120	Alto predominio
57 – 88	Regular predominio
24 – 56	Bajo predominio

El puntaje de la sumatoria de las medias de los estilos gerenciales, se ubica en el nivel alto, con 90.71.

g) Resultados de la aplicación del estadístico de prueba

Aplicando la fórmula del estadístico “t”, se obtiene:

$$t = \frac{90.71 - 88}{1.88 / \sqrt{19}}$$

Se tiene que el valor de $t = 6.28$

h) Regla de decisión

Si $t_c < t_t$ Entonces se acepta la H_0

Si $t_c > t_t$ Entonces se rechaza la H_0

i) Decisión

Como el valor de “ t_c ” calculado (6.280) es mayor que $t_t = 1,729$, entonces, se decide rechazar la hipótesis nula (H_0) y en consecuencia se acepta la hipótesis alternativa.

j) Conclusión

Se confirma con un nivel de confianza del 95%, que existe evidencia estadística significativa, que es fundamental para el éxito de una gestión educativa, el predominio de los estilos gerenciales.

Conclusiones

- a) El estudio demuestra que, para alcanzar el éxito en la gestión de una institución educativa, son importantes tres estilos gerenciales, en el siguiente orden: aseguramiento de resultados, pensamiento crítico y una actitud creativa.
- b) La investigación confirma que los estilos gerenciales y la gestión educativa se encuentran fuertemente relacionadas, con un nivel de confianza del 95%.

- c) La gestión educativa tiene una significativa asociación con los estilos gerenciales como la actitud creativa, conocimiento estratégico y aseguramiento de resultados. Este resultado indica que los directivos deben ser creativos, estratégicos y buscadores de resultados.
- d) La calidad de la gestión educativa tiene estrecha relación con los estilos gerenciales de los directivos que tienen la responsabilidad de la dirección de Instituciones Educativas.

Referencias Bibliográficas

- Albi, E., López J. (1977). *Gestión Pública, Fundamentos, Técnicas y casos*. Ariel Economía, España.
- Dávila, Carlos L. de G. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*. 2° edición. McGraw Hill
- Drucker, Peter. (1967). *Las fronteras del porvenir*. Editorial Hobbs-Sudamericana, Buenos Aires.
- Drucker, Peter (1992). *Dirección de instituciones sin ánimo de lucro*, traducción española, El Ateneo, Buenos Aires.
- Drucker, Peter. (1996). *La gestión en un tiempo de grandes cambios*, Traducción española, Edhasa, Barcelona.
- Echevarría, K. y Mendoza, J. (1999). *La especificidad de la gestión pública*. Banco Mundial, Washington D.C., USA.
- Huertas, F. (1996). *El Método PES*. Fundación Altadir. La Paz, Bolivia.
- Kelly, J. (2003). *Políticas Públicas en América Latina. Teoría y Práctica*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Malave, J. (1999). *Prácticas Organizacionales*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Márquez, P. y Piñango, B. (2003). *En esta Venezuela: realidades y nuevos caminos*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Matus, C. (1994). *Adiós Señor Presidente*. Fundación Altadir. Caracas. Venezuela.
- Paravisini, D. (1998). *¿Hacia un nuevo Estado?* Debates IESA. Vol. I, p. 61-62. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Waissbluth, M. (2003). *La Reforma del Estado en América Latina*. INVERTEC. Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Zambrano, A. (2001). *Gerencia Estratégica y Gobierno*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Zambrano, A. (2006). *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. Ediciones UCAB-IGEZ. Caracas, Venezuela.
- Weiss, C. (1987). *Investigación evaluativa*. México: Trillas.