

Artículo original

CUALIDADES DIRECTIVAS PARA LA GESTIÓN INNOVADORA DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Management qualities for the innovative management of intelligent organizations

Luis Celerino Catacora Lira¹

Gerardo Renato Arias Váscones²

Zulma Huamaní Villagra³

Recibido: 14/03/2022

Aceptado: 31/05/2022

Resumen

El presente estudio fue realizado con la finalidad de evaluar y determinar las cualidades directivas que son relevantes para una gestión innovadora exitosa de organizaciones Inteligentes. El estudio es de tipo no experimental, con un diseño causal explicativo de carácter transversal. La muestra de estudio estuvo conformada por 63 estudiantes de maestría en docencia universitaria y gestión educativa de la Universidad Privada de Tacna. Se administró un instrumento de tipo mixto con preguntas de selección múltiple con escala de intervalos y preguntas tipo escala Likert. La tasa de respuestas fue del 95% del total de cuestionarios enviados. Se validó el instrumento con

¹ Doctor en Ciencias de la Educación

² Doctor en Administración

³ Magíster en Administración y Dirección de Empresas

un Alpha de Cronbach de (0.896). El resultado del estudio reveló que, para desarrollar una gestión innovadora exitosa, se requiere de directivos con cualidades excepcionales en comunicación eficaz, intuición y de liderazgo transformacional. Se concluye que la gestión innovadora depende en gran medida de las cualidades directivas basadas en la innovación.

Palabras claves: Gestión innovadora, cualidades directivas, organizaciones inteligentes, comunicación eficaz.

Abstract

The present study was carried out with the purpose of evaluating and determining the managerial qualities that are relevant for a successful innovative management of Intelligent organizations. The study is of a non-experimental type, with a cross-sectional explanatory causal design. The study sample consisted of 63 master's students in university teaching and educational management from the Private University of Tacna. A mixed-type instrument was administered with multiple-choice questions with an interval scale and Likert scale-type questions. The response rate was 95% of the total number of questionnaires sent. The instrument was validated with a Cronbach's Alpha of (0.896). The result of the study revealed that, in order to develop a successful innovative management, managers with exceptional qualities in effective communication, intuition and transformational leadership are required. It is concluded that innovative management depends to a large extent on managerial qualities based on innovation.

Keywords: Educational management, empathy, leadership, determination, integrity.

Introducción

En el trabajo que se presenta a continuación se revela la importancia y significado que tienen las cualidades que los profesores deben reunir para garantizar una función directiva exitosa en una escuela inteligente. Es crucial formar a los futuros directivos que tendrán la delicada misión de garantizar la calidad educativa del País. Una escuela inteligente es la escuela del siglo XXI, que se caracteriza por ser dinámica, innovadora y reflexiva. Se requiere de directores preparados para gestionar el éxito en escuelas inteligentes. Necesitamos crear escuelas donde la cultura del pensamiento sea el oxígeno donde se respira. El principal desafío para la educación es conseguir el equilibrio entre la calidad y la innovación. La escuela inteligente se concentra en la innovación y la mejora continua del proceso de enseñanza y aprendizaje. Su objetivo principal es lograr la excelencia académica y de gestión educativa. Para tal efecto es indispensable la

formación de directivos que reúnan las cualidades que exige un modelo de gestión de calidad. En el sistema educativo se busca hacer la realidad la escuela que queremos, pero que todavía las condiciones directivas no están dadas. En las Escuelas de Educación Superior Pedagógica en el País, fueron diseñadas para garantizar una formación de profesores de calidad, pero que no necesariamente están focalizadas en la formación de directivos para escuelas de calidad. Este vacío se trata de cubrir con cursos orientados a desarrollar algunas habilidades gerenciales asociadas con la innovación pedagógica y de gestión. Para dirigir una Escuela Inteligente se requiere de ciertas cualidades que son fundamentales que un profesor las adquiera y desarrolle en su formación profesional. La seguridad y confianza del éxito directivo está en las cualidades que un directivo debe aplicar en la gestión educativa. La ciencia administrativa y empresarial recomienda que para alcanzar el éxito directivo se requiere de cualidades como la comunicación, el liderazgo, la intuición, la determinación, la empatía y pensamiento crítico. El presente estudio tiene como objetivo determinar qué cualidades son las prioritarias para dirigir con éxito una Escuela Inteligente.

Revisión de literatura

Comunicación

La comunicación, tiene que ver con la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva (Cardona & García-Lombardía, 2005); La comunicación en una escuela es gravitante para el éxito directivo. Transmitir y recibir información asertiva, para la toma de decisiones es determinante para asegurar el logro de los resultados. Una escuela donde predomine la cultura de la comunicación eficaz es aquella donde los profesores y estudiantes formalizan la construcción de los aprendizajes y se proyectan al cambio de imagen institucional. La Comunicación horizontal y vertical son las claves del éxito. En ese sentido los directivos deben desarrollar la cualidad de la comunicación para la correcta y adecuada gestión y conducción de una escuela inteligente. Para un directivo la comunicación efectiva representa una gran habilidad y herramienta, para fortalecer y mejorar la cultura organizacional.

Intuición

Alberto Wilensky sostiene que en repetidas ocasiones los directivos toman decisiones apostando a la intuición, como una partida de póquer, y no con un proceso serio de decisión como cuando un gran maestro de ajedrez efectúa una magistral jugada. Tal y como lo hace el maestro de ajedrez, la mejor decisión es la que considera el proceso lógico de análisis, dándole cabida a la intuición. (Wilensky, 1988)

La intuición es una cualidad que es determinante cuando el directivo tiene que tomar decisiones y no cuenta con toda la información disponible para hacerlo. Muchas oportunidades se pueden perder cuando se deja de utilizar la intuición en la toma de decisiones. En la dirección de una escuela inteligente la cualidad de la intuición es relevante, porque las acciones de cambio se sostienen en la innovación permanente. La cultura de la mejora continua exige la cualidad de la intuición para su desarrollo.

Liderazgo

Según Hué (2012), “los directivos que se conocen bien, que gozan de alta autoestima, que poseen un alto control emocional, que se muestran entusiastas, motivados, que conocen a la mayor parte de los miembros de la comunidad educativa y que los valoran y, además, se lo dicen, desarrollan competencias de liderazgo”.

Liderazgo es la capacidad que los directivos deben de desarrollar para lograr que las cosas se hagan. Una escuela inteligente requiere de directivos con alta capacidad de liderazgo si su propósito es transformar realidades. El objetivo de alcanzar o realizar tareas no es suficiente, lo ideal es innovar en todo el proceso de mejoramiento de la calidad, para alcanzar la excelencia académica y de gestión.

Empatía

Según Holling (1994), la empatía se refiere a la habilidad para ver el mundo, incluyendo el comportamiento y la actitud propia, desde el punto de vista de otros individuos. Por otra parte, según Huy (1999), la empatía en el entorno organizacional se refiere a la habilidad de entender los sentimientos y comportamientos de los demás y de esta manera referenciar dichos sentimientos dentro de la organización. Muller (2010), se refirió a la empatía como algo colectivo, en donde se comparte el deseo de ayudar a los demás. Un gerente empático no solamente va a liderar el grupo, sino va a conectarse con cada uno de sus integrantes de forma más personalizada, logrando más capacidad de influencia. Entonces, la empatía posibilita establecer un contacto más cercano y directo. No cabe duda de que es una herramienta muy poderosa para integrar a las personas. Por eso es muy importante que los líderes sean promotores de esta competencia. Los líderes empáticos hacen un esfuerzo para conectarse con su equipo, construyendo un sentido de confianza, apertura y comprensión que hace que los colaboradores se sientan apreciados, valorados, oídos, reconocidos y cuidados.

Pensamiento crítico

Para Çubukcu (2006), el pensamiento crítico es un proceso cognoscitivo eficaz, organizado y funcional que permite entender los propios pensamientos y las opiniones de otras personas y mejorar las disposiciones para expresarse. El pensamiento crítico es un proceso que incluye también las disposiciones sobre cómo decidir, que hacer o creer lógicamente. Además, proporciona la posibilidad de usar el conocimiento y el talento. El pensamiento crítico se define como la capacidad de analizar la información objetivamente y hacer un juicio razonado. Implica la evaluación de fuentes, como datos, hechos, fenómenos observables y hallazgos de investigación. El pensamiento crítico está muy relacionado con otras capacidades tales como la creatividad, razonamiento o la intuición, permitiéndonos imaginar nuevas estrategias y formas de ver y adquirir las cosas.

Determinación

La determinación es clave para alcanzar el éxito, nos referimos a tu capacidad para emprender acciones que te permitan lograr tus metas. Se trata de la fuerza que te

motiva a avanzar, ya que te brinda el entusiasmo necesario para superar cualquier obstáculo que se presente en el camino. Suele suceder en muchas personas que teniendo grandes ideas, una buena estrategia de búsqueda de soluciones y que, sorprendentemente, no han logrado sus objetivos. En ese sentido, no basta tener buenas ideas o grandes dosis de talento sino se cuenta con la determinación para actuar. Así que es importante aceptar que en todas nuestras actuaciones de la vida y, mucho más en la profesional, no basta con querer. Tenemos que actuar y, desde ese movimiento, comenzar a desencadenar las actuaciones del talento, de la resiliencia, de la constancia, en definitiva, de todos los mecanismos que nos lleven al éxito.

Integridad

Integridad es la consistencia entre las acciones de una persona y sus valores. Los valores son aquellos principios que orientan nuestro comportamiento y, a su vez, nos permiten escoger o apreciar algunas cosas sobre otras. La integridad es el principal elemento que le permite a una persona ser exitosa en la vida, definiendo éxito no como una medida de los bienes que acumulamos, ni de las posiciones que alcanzamos, sino por el logro de un sentimiento, muy particular, de tranquilidad y paz con nosotros mismos. En este contexto, el éxito es más dependiente de “el cómo” logramos nuestras metas y objetivos, que de “el cuánto” y “el qué”. Al ser la integridad el elemento que hace consistente nuestras acciones con nuestros valores, a través de ella logramos estar más en sintonía con los elementos que nos proporcionan paz interior. La integridad es una importante ventaja competitiva y es el eje de la cultura corporativa, porque la integridad genera confianza. De igual forma, la integridad atrae y retiene talento, pues las personas íntegras se sienten muy bien cuando interactúan dentro de una cultura basada en valores y con pares que comparten estos valores.

Metodología

El estudio es no experimental, causal explicativo, de carácter transversal con un enfoque cuantitativo. Tiene como objetivo identificar y analizar las cualidades que son determinantes para el éxito directivo de una escuela inteligente. La muestra estuvo conformada por 63 estudiantes de maestría en docencia universitaria y gestión educativa de la Universidad Privada de Tacna. En la investigación se aplicó la técnica de la encuesta, con 28 ítems, considerando las dimensiones asociadas a las cualidades directivas como: comunicación, intuición, liderazgo, empatía, pensamiento crítico, determinación e integridad. La tasa de respuestas fue del 95% del total de cuestionarios enviados. La confiabilidad del instrumento fue alta con un coeficiente Alpha de Cronbach de (0.896). La información se procesó utilizando el software estadístico SPSS versión 24.0.

Resultados

A continuación, se presentan los análisis de las percepciones que tuvieron los estudiantes de maestría en docencia universitaria y gestión educativa que se preparan para ser directores de escuelas inteligentes según la complejidad y variabilidad del entorno educativo.

1.- Análisis de la estructura de la muestra

La muestra estuvo integrada por estudiantes del programa de maestría en Docencia Universitaria y Gestión Educativa. La muestra de estudio conformada por el 65.4 % de estudiantes mujeres y de 34.6% de estudiantes hombres. El 57.7% tienen entre 15 y 25 años de experiencia laboral.

Tabla 2
Características de la muestra

Genero	%
Hombres	34.6
Mujeres	65.4
Experiencia laboral	
Menor de 15	26.9
Entre 15 y 25	57.7
Más de 25 años	15.4

Nota: Elaboración propia

2.- Análisis de la importancia de las cualidades directivas

Para una eficaz gestión educativa es fundamental que los profesores reúnan ciertas cualidades que le permitan asegurar la dirección óptima de una escuela inteligente. La tabla 2, muestra en orden descendente el valor de las medias de las cualidades directivas, en las que se aprecia el grado de importancia que las encuestadas consideran relevante para un desempeño idóneo en la gestión educativa. Observando los valores de las medias, se aprecia que en primer lugar se encuentra la cualidad de la comunicación (14.04), en segundo lugar la intuición (14.03), en tercer lugar el liderazgo (13.88), en cuarto lugar la empatía (13.87), en quinto lugar el pensamiento crítico (13.50), en sexto lugar la determinación ((13.38) y finalmente la integridad (13.21). El análisis permite deducir que para dirigir una escuela inteligente los directivos debe de desarrollar y aplicar las cualidades de comunicación, intuición y de liderazgo, por ser las más importantes desde la percepción de los encuestados.

Tabla 2
Nivel de importancia de las cualidades directivas

Cualidades	Media	Desviación estándar
Comunicación	14.04	1,414
Intuición	14.03	1,356
Liderazgo	13.88	1,420
Empatía	13.87	1,385

Cualidades directivas para la gestión innovadora de organizaciones inteligentes

Pensamiento crítico	13.50	1,555
Determinación	13.38	1,631
Integridad	13.21	1,285

Fuente: Elaboración propia

3.- Prueba de normalidad

Para el análisis estadístico adecuado y pertinente se procede con la prueba de normalidad.

Las hipótesis para la prueba de normalidad son las siguientes:

Hipótesis

H₀ = Los datos siguen una distribución normal

H₁ = Los datos no siguen una distribución normal

Regla de decisión

Si Valor Sig. > 0.05 Se acepta la H₀

Si Valor Sig. < 0.05 Se rechaza la H₀

Tabla 3
Prueba de normalidad

Cualidades directivas	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl.	Sig.
Comunicación	,177	62	,000
Intuición	,297	62	,000
Liderazgo	,257	62	,000
Empatía	,332	62	,000
Pensamiento crítico	,311	62	,000
Determinación	,210	62	,000
Integridad	,220	62	,000

La Tabla 3 contiene la prueba de normalidad, Kolmogorov-Smirnov, para una muestra mayor a 30. Se observa que los valores (Sig.) de cada una de las muestras, es menor que el nivel de significancia 0.05 (5%). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alterna (H₁). Esto significa que los datos provenientes de las encuestas no tienen distribuciones normales por lo tanto es pertinente la aplicación de las pruebas no paramétricas.

4.- Análisis bivariada

Hipótesis

H₀: No existe relación positiva entre las cualidades y el éxito directivo H₁:
Existe relación positiva entre las cualidades y el éxito directivo.

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 H₀
Si Sig. > 0.05; entonces se acepta la H₀

Tabla 4
Pruebas de significatividad, relación y de predicción

Variable	Cualidades	Prueba Chi cuadrado	Sig.	Coeficiente de contingencia (C)	Sig.	Coeficiente Lambda
Éxito directivo	Comunicación	27,181	0.000	0.552	0.000	0.50
	Intuición	23.806	0.000	0.527	0.000	0.40
	Liderazgo	7,326	0.026	0.325	0.026	0.00
	Empatía	17,041	0.000	0.484	0.000	0.33
	Pensamiento critico	14.553	0.001	0.436	0.001	0.27
	Determinación	19.680	0.000	0.491	0.000	0.38
	Integridad	6.520	0.038	0.308	0.038	0.11

La tabla 4, muestra las pruebas de significatividad, relación y de predicción entre las cualidades y el éxito directivo. La prueba estadística (Chi cuadrado) demuestra que las cualidades tienen relación positiva y significativa con el éxito directivo, por tener valores Sig. menores del 5%. El análisis correlacional ($C > 0.50$), revela, que las cualidades de comunicación y de intuición son las dos que tienen un grado de relación moderada, respecto de las restantes que tienen un grado de relación baja. La prueba de direccionalidad Lambda confirma que las cualidades; comunicación ($\lambda=0.50$) y la intuición con ($\lambda= 0.40$), son las que mayor capacidad de predicción tienen sobre la variable éxito directivo de una escuela inteligente.

5.- Análisis multivariada Hipótesis

H₀ : R² = 0, Si p > 0.05 Las cualidades no explican el modelo H₁ : R²
> 0, Si p < 0.05 Las cualidades si explican el modelo $\alpha = 5\%$

El valor del coeficiente de determinación ($R^2=88.3\%$) con $p < 0.05$, demuestran que las cualidades directivas si explican el modelo, por lo tanto se rechaza la H_0 . Con estos resultados el estudio confirma que la gestión de una escuela inteligente depende en gran medida del nivel de desarrollo de las cualidades directivas. El modelo motivo de análisis estadísticamente es significativo (Sig. $< 5\%$) y además es adecuado con un valor de Durbin Watson ($2.138 < 2.5$).

Tabla 5
Modelo de regresión múltiple con coeficiente de determinación

Modelo	R	R cuadrado	Gl	Sig. en F	Durbin-Cambio Watson
1	.940	.883	2	0.000	2.308

Variables explicativas: Comunicación, intuición, liderazgo, empatía, pensamiento crítico, determinación e integridad
Variable dependiente: Éxito directivo
Fuente: Elaboración propia

6.- Análisis del impacto de las cualidades en el éxito directivo

En el análisis de los datos de la tabla 6 que contiene los coeficientes tipificados del modelo reducido a tres cualidades relevantes, se puede destacar que cada cualidad tiene un impacto distinto sobre la variable de interés. Comparando los valores de los coeficientes tipificados beta, se comprueba que la cualidad de la determinación es la que mayor impacto tiene sobre el éxito directivo con (46.7%), en segundo lugar está la cualidad de la comunicación con (36.3%) y finalmente esta la cualidad de la intuición con (24%). Del análisis se concluye que las cualidades determinantes que condicionan el éxito directivo en una escuela inteligente, son en primer lugar, la determinación, la comunicación y finalmente la intuitiva.

Tabla 6
Modelo de regresión múltiple con coeficientes tipificados beta

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	63,853	2,543		25,112	,000
1 Cualidad comunicativa	6,194	1,375	,363	4,505	,000
Cualidad intuitiva	4,865	1,554	,240	3,131	,003
Cualidad de la determinación	7,375	1,181	,467	6,246	,000

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

- a) El estudio determina que las cualidades fundamentales para el éxito de una gestión directiva de una escuela inteligente, son las cualidades de comunicación, la intuición, y la determinación con un nivel de confianza del 95%.
- b) La investigación revela que los profesores con expectativas de asumir roles directivos, deben de considerar su preparación en desarrollar sus capacidades de comunicación eficaz.
- c) El estudio demuestra que el modelo es significativo y explica el (88.3%) del éxito directivo en la gestión de una escuela inteligente.
- d) Actualmente, ya no es suficiente mantener una sola cualidad directiva, por lo que las escuelas inteligentes requieren de directivos con nuevas cualidades directivas. Este estudio, encontró evidencia empírica que el éxito de la gestión educativa está asociado con la actuación de directivos con excelentes cualidades comunicativas, con alto desarrollo de la intuición para la toma de decisiones y de una fuerte determinación para el logro de resultados en tiempos de incertidumbre. No obstante, este estudio no encontró sustento empírico para las cualidades de liderazgo, empatía, pensamiento crítico e integridad.

Referencias Bibliográficas

- Cardona , & García-Lombardía. (2005). Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. Eunsa Ediciones .
- Çubukcu, Z. (2006). Disposiciones de pensamiento crítico de los candidatos a docentes turcos. La revista turca en línea de tecnología educativa, 5(4), 22-36.
- Holling, C. (1994). Enciclopedia complementaria de psicología .
- Hué, C. (2012). Liderazgo y coaching en la función directiva de los centros: Una metodología para la formación. Revista digital de FEAE-Aragón sobre organización y gestión educativa (4), 7-11.
- Huy, Q. (1999). Capacidad emocional, inteligencia emocional y cambio radical. .
- Müller. (2010). Ethos y calidad escolar. Aspectos pedagógico-éticos en el trato profesional con estudiantes en Dinamarca, Finlandia y Alemania.
- Wilensky, A. (1988). Claves de la estrategia competitiva. Obtenido de http://www.fundacionosde.com.ar/Fundacion_OSDE/pdf/biblioteca/claves.pdf