

HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS COMO EMPRESAS DEL CONOCIMIENTO

Recepción: 12/01/2016 Revisión: 12/02/2016 Aceptación: 12/03/2016



José Isaías Salas
Universidad de Oriente, UDO, Venezuela
jsalasudo@gmail.com



Adriana Díaz
Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela
adriana.diaz@urbe.edu

RESUMEN

El propósito del presente estudio fue analizar desde una perspectiva teórica las habilidades directivas y la gestión del conocimiento en las Universidades Públicas como empresas del conocimiento, basándose en las teorías de Whetten y Cameron (1998) (2011), Bueno (2003), Larrea (2006), González (2006), siendo de tipo documental descriptivo, encontrándose que una de las herramientas tanto básicas como fundamentales de las cuales pueden valerse los directivos de diversas organizaciones, especialmente quienes gerencian en Universidades Públicas, son sin duda alguna las habilidades directivas como conjunto de atributos que les permitirán desempeñar sus funciones de manera tanto eficaz como eficiente en pro del logro de los objetivos institucionales y alcanzar así el éxito que hoy se ha convertido tan difícil de alcanzar debido a los vertiginosos cambios del entorno: tecnológicos, culturales, económicos y sociales. Asimismo, la gestión del conocimiento constituye un proceso que toda organización que desea mantenerse al ritmo de los cambios del entorno debe manejar óptimamente, donde su dinamismo y la conformación de equipos permite crear estrategias creativas planificadas, como coordinadas para generar, mantener e integrar su capital intelectual, favoreciendo el aprovechamiento del conocimiento en beneficio del



bien colectivo, creando una cultura para el cambio y la innovación; pero para ello, para lograr una gestión exitosa, eficaz y eficiente, tanto la organización como entidad colectiva como el directivo como ser individual, deben internalizar el hecho de que se requieren un conjunto de habilidades directivas específicas desarrolladas y mejoradas cada día a través de la práctica, mediante la experiencia y la evaluación de los aspectos positivos encontrados en éstas.

Palabras clave: gestión del conocimiento, habilidades directivas, universidades públicas.

DIRECTIVE SKILLS IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC UNIVERSITIES AS KNOWLEDGE ENTERPRISES

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze from a theoretical perspective managerial skills and knowledge management in public universities as knowledge companies, based on the theories of Whetten and Cameron (1998) (2011), Good (2003), Larrea (2006) González (2006), being descriptive documentary, being one of the both basic tools as fundamental of which can stand the directors of various organizations, especially those gerencian in public universities are undoubtedly managerial skills as a set of attributes which will allow them to perform their functions both effective and efficient manner towards the achievement of corporate goals and thus achieve the success that today has become so elusive due to the rapid changes in the environment: technological, cultural, economic and social. Similarly, knowledge management is a process that every organization that wishes to keep pace with the changing environment must be managed optimally, where its dynamism and forming teams can create planned creative strategies, and coordinated to generate, maintain and integrate their capital intellectual, favoring the use of knowledge to benefit the collective good, creating a culture for change and innovation; but for this, for successful, effective and efficient management, both the organization as a collective entity as the manager as an individual, they must internalize the fact that a set of specific managerial skills developed and improved are required every day through the practice, through experience and evaluation of the positive aspects found in them.

Keywords: directive skills, knowledge management, public universities.

COMPETENZE GESTIONE IN GESTIONE DELLA UNIVERSITÀ PUBBLICA COME SOCIETÀ DELLA CONOSCENZA

RIASSUNTO

Lo scopo di questo era quello di analizzare da un punto di vista teorico le capacità di gestione e di gestione della conoscenza nelle università pubbliche come società della conoscenza, sulla base delle teorie di Whetten e Cameron (1998) (2011), Buono (2003), Larrea (2006), González (2006), essendo documentario descrittiva, trovando che uno degli strumenti di base come fondamentali entrambi i quali possono spiccano i direttori delle varie organizzazioni, in particolare quelle in università pubbliche gestioni sono senza dubbio le competenze manageriali, come un insieme di attributi cui si intende consentire loro di svolgere le loro funzioni, sia efficace ed efficiente modo verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali e, quindi, raggiungere il successo che oggi è diventato così sfuggente a causa del mutato contesto di rapida: tecnologico, culturale, economico e sociale. Inoltre, la gestione della conoscenza è un processo che ogni organizzazione che vuole tenere il passo con l'evoluzione del contesto deve essere gestita in modo ottimale, dove il suo dinamismo e le squadre che formano possono creare pianificato strategie creative come coordinato per creare, gestire e integrare il loro capitale intellettuale, favorendo l'uso della conoscenza a vantaggio del bene comune, la creazione di una cultura del cambiamento e dell'innovazione; ma questo, per una gestione di successo, efficace ed efficiente sia per l'organizzazione come entità collettiva, come il manager come un individuo, deve interiorizzare il fatto che una serie di specifiche competenze manageriali necessarie sviluppato e migliorato ogni giorno attraverso pratica, attraverso l'esperienza e la valutazione degli aspetti positivi riscontrati in questi.

Parole chiave: capacità di gestione, gestione della conoscenza, università pubbliche.

INTRODUCCIÓN

Las sociedades modernas se encuentran actualmente signadas por constantes transformaciones tecnológicas, económicas, educativas y culturales, donde la realidad



cambia a una velocidad impensable. Ello también incide en las Universidades Públicas, las cuales como organizaciones dinámicas se modifican también a pasos agigantados. Frente a esta realidad, se requieren nuevos enfoques relacionados con los modos y maneras de concebir la práctica docente, pero sobre todo, la práctica directiva o gerencial, en pro de garantizar el cumplimiento de sus diversas funciones y, por ende, alcanzar sus objetivos institucionales.

Dichas dinámicas suponen acciones coordinadas y planificadas, considerando que en las últimas décadas, según Aristimuño et al. (2010), en las universidades se desarrolla la necesidad de adaptar sus procesos para formarse dentro de nuevos contextos y cumplir con su misión; de esta manera, están cambiando en función de las exigencias de la sociedad. Su rol pasivo y de respuesta a largo plazo ya no es pertinente con las nuevas realidades y presiones del entorno.

Así, el entorno mundial exige una constante revisión de los procesos administrativos para conducir a la organización por la dirección adecuada y lograr el éxito. Para ello, Alles (2005) indica que se requieren directivos competentes, con conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad y valores que les permitan lograr un buen desempeño o actuación profesional. En el caso de las Universidades Públicas, según Aristimuño et al. (2010), aun con tener conocimientos en el área profesional y experiencia en la labor docente e investigativa, la carencia de dichas habilidades dificulta el engranaje de los distintos subsistemas universitarios para dar respuestas a las exigencias del entorno.

Para Matos y Caridad (2009, p. 2):

Las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo, en las personas, las competencias que le permitan lograr un desempeño laboral superior, para poder determinar su lugar en el mundo empresarial. Las instituciones educativas y particularmente, las universidades públicas, no escapan a esta realidad; más aún, por ser entes formadores del talento humano, deben, en grado superlativo, ir a la vanguardia de este proceso.

He allí que existen entonces un conjunto de habilidades (personales, interpersonales y grupales) que deben tanto desarrollarse como ser aplicadas por los directivos de las



Universidades Públicas, pero más que una carga impositiva, estas deben ser vistas como herramientas que permitirán al directivo realizar la gestión de manera eficaz y eficiente como responsable del proyecto educativo de su organización, aplicando para ello conocimientos, técnicas y actitudes, pero sobre todo, entendiendo que las habilidades son grupos identificables de acciones que se llevan a cabo en pro de obtener resultados positivos.

Además, debe entenderse que la sola aplicación de habilidades directivas no conduce por sí misma al éxito de la Universidad Pública como empresa del conocimiento, pues se requiere también una gestión de conocimiento basada en un proceso estructurado que involucre el identificar, crear, seleccionar, organizar, almacenar, filtrar, compartir y por supuesto, usar el conocimiento.

A su vez, este proceso debe dirigir el análisis, denominación y traspaso de experiencias entre los miembros de la organización, con el propósito de crear un valor que se vea reflejado en los elementos como los activos intangibles, el aprendizaje organizacional y, sobre todo, el capital humano, intelectual y relacional, pues la gestión del conocimiento es una filosofía de trabajo donde, evidentemente, el directivo ostenta un rol crucial.

Dicha gestión puede asociarse a la dirección organizada, planificada y continua tanto de procesos como de actividades que potencien el conocimiento para así incrementar la competitividad de la organización, mediante la creación y mejor uso del conjunto de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean una determinada estructura mental para evaluar e incorporar nueva información, tanto en lo individual como en lo colectivo. Es por ello que el presente estudio analiza desde una perspectiva teórica las habilidades directivas y la gestión del conocimiento en las Universidades Públicas como empresas del conocimiento.

HABILIDADES DIRECTIVAS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La literatura existente en la actualidad en medios físicos, digitales o electrónicos, tanto en el área de la gerencia como de la administración, está llena de listas de atributos,



conductas, actitudes, orientaciones y estrategias a ser adoptadas por los directivos para desarrollar habilidades que les permitan tener un desempeño exitoso en cualquiera que sea su campo de acción (educativo, comercial, financiero, empresarial, entre otros), tal como se observa en el siguiente Cuadro:

Cuadro 1. Diversas prácticas, habilidades y atributos del directivo efectivo

Autor(es)	Contribución teórico-práctica en cuanto a habilidades directivas
Malone (1993).	Basó su modelo DESCRIBED en aspectos esenciales de la práctica directiva, muchos de los cuales pueden ser considerados hoy día como habilidades: determinación, estima personal, sistema estratégico (misión, visión, metas), comunicación, reciprocidad, ideales, bases teóricas, entusiasmo y disciplina, haciendo hincapié en la importancia de desarrollar todas y cada una de estas por igual, de manera integral.
Pfeffer (1998).	Identificó siete prácticas fundamentales asociadas con la efectividad administrativa y organizativa: afirmar la seguridad del empleo, contratar selectivamente a la gente, fomentar la descentralización y los equipos auto-administrados, instituir niveles altos de paga basados en el desempeño, capacitar ampliamente, reducir las diferencias de estatus y compartir información.
Rigby (1998).	Se concentró en las 25 herramientas y técnicas de administración más populares en una investigación acerca de la asociación entre las herramientas y las técnicas de administración y el desempeño organizativo.
Whetten y Cameron (1998).	Realizaron un estudio en 402 directivos identificando 60 características básicas, agrupándolas luego en las 10 identificadas con mayor frecuencia, divididas en 3 grupos: Habilidades Personales (desarrollo de autoconciencia; manejo del estrés personal; solución analítica y creativa de problemas), Habilidades Interpersonales (dirección, orientación y comunicación de apoyo; obtención de poder e influencia; motivación de los demás; manejo del conflicto) y Habilidades Grupales (facultamiento y delegación; formación de equipos y trabajo en equipo eficaces; dirección hacia el cambio positivo). A su vez, añadieron un conjunto de Habilidades Específicas de Comunicación con vinculación directa en cada uno de los grupos anteriores.
Quinn (2000).	Identificó ocho "semillas" para la administración y el liderazgo eficaces: "visualizar la comunidad productiva", "mirar primero al interior", "abrazar al yo hipócrita", "trascender al miedo", "personificar una visión del bien común", "perturbar el sistema", "rendirse ante el proceso emergente" y "atraer a través de la fuerza moral".
Brodbeck et al. (2000).	Realizaron un estudio internacional de 6,052 directivos en 22 países en el que concentraron las diferencias en los atributos administrativos e identificó atributos tales como inspiradores, auto-sacrificados, íntegros, diplomáticos, malévolos, visionarios, administrativos, centrados en sí mismos, conscientes del estatus, autocráticos, modestos y autónomos
Roman (2004).	Basándose en la teoría de Whetten y Cameron (1998), reagruparon las habilidades directivas básicas en nueve: urgente versus importante; presentaciones efectivas; comunicación; dominio del estrés; liderazgo versus gestión; equipo versus grupo; herramientas de gestión de problemas; creatividad y negociación.
González (2006).	Basó el desarrollo de habilidades directivas en las fases del proceso directivo (planificación, organización, dirección, control), vinculándolas con las habilidades de negociación, el liderazgo, la comunicación y la motivación laboral.



Puchol (2010).	Reformuló la teoría de Whetten y Cameron (1998) de una manera más didáctica y haciendo hincapié en las habilidades directivas interpersonales.
Valls (2010).	Basándose en la teoría de Whetten y Cameron (1998), dividieron las habilidades directivas básicas en doce: toma de decisiones, estrategia, gestión del tiempo, gestión del estrés, comunicación, negociación, asertividad, gestión del jefe, liderazgo, motivación, efectividad y presentaciones en público.

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en el cuadro anterior, a través del tiempo diversos autores han buscado identificar cuáles son las características de los directivos más eficaces, elaborando en su mayoría listas sumamente útiles, pero sin llegar a identificar las habilidades directivas en sí mismas o simplemente, como lo hicieron Roman (2004), Valls (2010) y Puchol (2010), reorganizando, agrupando o subdividiendo las diez habilidades inicialmente propuestas por Whetten y Cameron en sus “Developing management skills”, publicadas por primera vez en el año 1998 y que hoy todavía se mantienen vigentes en la literatura científica en la materia.

Ahora bien, algunas de las habilidades básicas descritas por estos últimos autores podrían no ser aplicables en determinadas organizaciones. En el ámbito educativo, por ejemplo, sería éticamente inadecuado que los directivos desarrollaran la habilidad interpersonal de obtener poder e influencia. No obstante, la salvedad hecha en relación con dicha habilidad (obtener poder e influencia), se considera que de todos las contribuciones teórico-prácticas en cuanto a habilidades directivas se refiere, es sin duda alguna la de Whetten y Cameron (2011) la que mayor aplicabilidad tendría en la gestión de las Universidades Públicas como empresas del conocimiento, como más adelante se argumenta.

Ello se debe a que la mayoría de las teorías expuestas en el Cuadro 1 enumeran estrategias organizativas, orientaciones de personalidad o enfoques filosóficos de administración, donde su implementación generalmente está fuera del control del directivo individual o bien consisten en colecciones complicadas de actividades en las cuales deben participar una gran cantidad de individuos, siendo que la efectividad de los atributos de este tipo de listas depende de la habilidad del directivo para su implementación, y eso significa, a su vez, ser competente en las habilidades directivas

fundamentales propuestas por Whetten y Cameron (2011), bajo un fuerte liderazgo con habilidades de negociación ya desarrolladas, tal como lo indican González (2006).

Basados en años de investigación y observación personal de directivos considerados como eficaces, Whetten y Cameron (2011) han identificado diez habilidades de administración fundamentales, organizadas en tres categorías; conocidas hoy día como habilidades directivas, las cuales, según su carácter de universalidad en el ámbito organizacional y considerando la concepción de la Universidad Pública como empresa del conocimiento, pueden ser extrapoladas a su gestión.

Para ello, debe considerarse que el pasar de aprender principios de administración y/o gerencia a desarrollar habilidades directivas supone un cambio asociado a una nueva filosofía de aprendizaje, pues el objetivo del aprendizaje netamente cognoscitivo u orientado al contenido es aprender y, en contraste, el objetivo del desarrollo de habilidades es la aplicación, donde el propósito de cambiar de opinión se ve reemplazado por el propósito de cambiar el comportamiento, tal como indican Whetten y Cameron (2011, p. 6):

Las habilidades directivas forman 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 en las organizaciones. Las habilidades directivas, en otras palabras, son los bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva.

A tal efecto, las habilidades directivas poseen un componente actitudinal; es decir, no pueden ser objeto de mera discusión teórica, sino que deben ser llevadas a la práctica gerencial internalizando los cambios personales que esto supone. Dichas habilidades son las siguientes:

Figura 1. Habilidades directivas: tipología e interacción



Fuente: elaboración propia. Adaptado de Whetten y Cameron (2011).

Las habilidades directivas pueden ser vistas entonces como herramientas que ayudan a los líderes a ejercer la gestión en sus instituciones aplicando conocimientos, técnicas, actitudes para incrementar su eficacia y eficiencia como responsable del proyecto educativo de su organización.

Según Whetten y Cameron (2011, p. 8), las habilidades directivas “consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados”, las cuales poseen las siguientes características:



Cuadro 2. Características de las habilidades directivas

Característica	Fundamento
Son conductuales.	<ul style="list-style-type: none"> - No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas, pues consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. - Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. - Mientras la gente con diversos estilos y personalidades puede aplicar las habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes en toda una variedad de diferencias individuales.
Son controlables.	<ul style="list-style-type: none"> - El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo. - A diferencia de las prácticas organizacionales como “contratar selectivamente” o actividades cognitivas como “trascender el miedo”, las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos. - Las habilidades ciertamente pueden implicar a otra gente y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí misma.
Se pueden desarrollar.	<ul style="list-style-type: none"> - El desempeño puede mejorar. - A diferencia del coeficiente intelectual (CI) y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación. - Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas. Ese resultado es el objetivo primario.
Están interrelacionadas y sobrepuestas.	<ul style="list-style-type: none"> - Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. - Las habilidades no son conductas simplistas o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. - Los directivos eficaces deben depender de combinaciones de habilidades para lograr los resultados deseados. Por ejemplo, para poder motivar eficazmente a los demás pueden requerirse habilidades como comunicación de apoyo, influencia, facultamiento y autoconocimiento personal. - Los directivos eficaces desarrollan una constelación de habilidades que se sobreponen y se apoyan unas en otras y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.
A veces son contradictorias o paradójicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista, ni todas altamente impulsoras y directivas. - No están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor. - Es típica en los directivos más eficaces una variedad de habilidades directivas, y algunas de ellas parecen incompatibles.

Fuente: Whetten y Cameron (2011).

Como se observa en el Cuadro 2, las habilidades directivas, siendo conductuales, controlables, desarrollables, interrelacionadas, superpuestas y, en algunos casos, contradictorias, están ligadas al éxito tanto personal como organizacional, pues los beneficios de su desarrollo y/o aplicabilidad traspasan el plano individual hacia el colectivo.

En tal sentido, Casado (2009, p. 71) afirma que las habilidades directivas “son capacidades de influencia, comunicación, liderazgo, de promoción de cambios, de resolución de conflictos, de trabajo en equipo y de establecer vínculos para alcanzar con desempeño con eficacia sobre las demás personas”.

Ahora bien, en el contexto de las Universidades Públicas, tanto la internalización como el desarrollo de dichas habilidades permitirá que quienes tengan funciones específicas de dirección en ellas, apliquen en su ámbito de acción todos y cada uno de esos atributos personales, interpersonales y grupales que se requirieren para lograr una gestión novedosa, enriquecedora y, por consiguiente, eficiente, tomando en cuenta que los cambios vertiginosos y el dinamismo del mundo laboral, académico y profesional actual ameritan de un compendio integral de habilidades, competencias y destrezas para hacer frente a las mismas de manera tanto eficaz como eficiente.

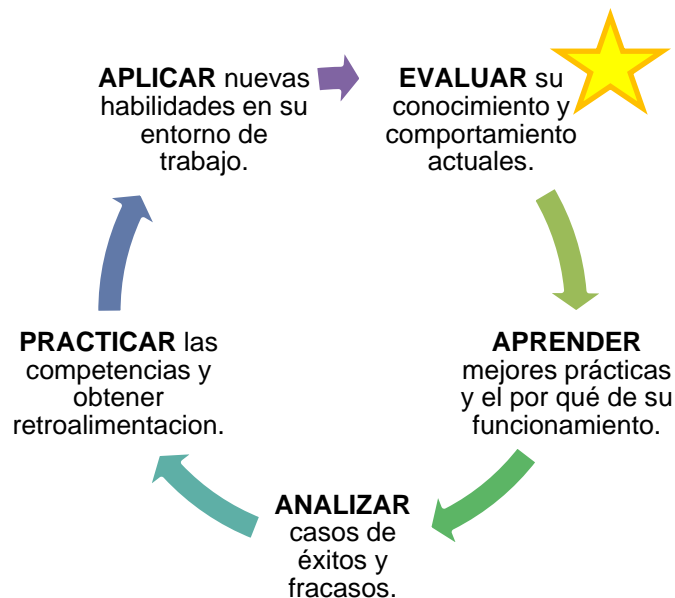
Ante esta idea, Harf y Azzerboni (2010) plantean que las habilidades directivas promueven acciones en los demás pues apuntan a la coherencia y al dinamismo, garantizando la puesta en práctica de procesos democráticos y participativos a fin de lograr y establecer valores organizacionales desde el cumplimiento de la visión y la misión del proyecto educativo. Al cumplir la diversidad de habilidades, el equipo directivo puede actuar situacionalmente como un líder, jefe y asesor dependiendo del contexto que se presente.

Pero, desafortunadamente, aunque en teoría parezca sencillo, para Whetten y Cameron (2011), el desarrollar habilidades directivas altamente competentes es más complicado que desarrollar otro tipo de habilidad, como un oficio u ocupación. Este se debe, según los citados autores, a que las primeras están ligadas a un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades, estando inherentemente conectadas

a la interacción con otros individuos, quienes son frecuentemente impredecibles.

Asimismo, como se observa en la Figura 2, dicho desarrollo es tanto cíclico, como progresivo y dinámico, donde, como ya se ha referido, las diversas habilidades se encuentran interrelacionadas y en muchos casos, superpuestas unas sobre otras, y he allí que el modelo de aprendizaje de las mismas propuesto por Whetten y Cameron (2011), sí tiene una aplicabilidad casi universal en cualquier organización, sin importar tamaño, tipología o actividad a la cual se dedica, pues estas competen al directivo en sí mismo, quien debe evaluar su conocimiento y comportamiento actuales, aprender entonces las mejores prácticas y el por qué éstas funcionan, analizar casos de éxitos y fracasos, llevar a la práctica las competencias obteniendo retroalimentación y aplicar nuevas habilidades en su entorno de trabajo.

Figura 2. Desarrollo de competencias directivas: modelo de aprendizaje



Fuente: elaboración propia. Adaptado de Whetten y Cameron (2011).

Ahora bien, lo que sí tienen en común todas las habilidades directivas es el potencial de mejorar a través de la práctica; por ende, puede decirse que su desarrollo paulatino, planificado y estructurado a través del tiempo, puede conducir a futuro a un proceso

gerencial mediante el cual se pueda maximizar el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el liderazgo y el manejo de los capitales económicos, materiales y humanos, entre muchos otros aspectos.

Además, dichos atributos, conductas y estrategias, pueden ser mejorados una vez que los equipos directivos reciben formación gerencial con la finalidad de mejorar los estilos de gestión utilizados en su desempeño como gerentes. Al respecto, autores como Casado (2009) concuerdan con Whetten y Cameron (2011) al remarcar la importancia de desarrollar e ir aplicando las habilidades directivas personales, interpersonales y grupales, de manera sistemática y organizada. Vale entonces profundizar en lo que son cada una de ellas.

Figura 3. Habilidades directivas personales



Fuente: elaboración propia. Adaptado de Whetten y Cameron (2011).

Como se observa en la Figura anterior, Whetten y Cameron (2011) plantean que existen, dentro del grupo de habilidades directivas personales, tres habilidades específicas: el desarrollo de la autoconciencia, el manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas; pero a su vez, incluyen en ellas las habilidades específicas de comunicación como complemento de las tres primeras.

Según los citados autores, en primer lugar, el autodescubrimiento es una clave para el



mejoramiento o desarrollo del autoconocimiento, el cual conduce al descubrimiento de una autoconciencia, cuyas áreas más importantes son los valores personales, el estilo de aprendizaje, la orientación hacia el cambio y la orientación interpersonal.

El desarrollo de la autoconciencia, como habilidad directiva, es entonces es el pleno conocimiento del “yo” del directivo: lo que este valora, cómo se siente acerca de las cosas, cómo se comporta con los demás, lo que quiere lograr y lo que le atrae, donde todo está fuertemente influido por sus valores, estilo de aprendizaje, orientación hacia el cambio y orientación interpersonal, como lo plantean Whetten y Cameron (2011), siendo que estos están entre los bloques de construcción más importantes acerca de los cuales surgen otros aspectos del yo interno.

La segunda habilidad directiva observada en la Figura 3 es el manejo del estrés personal, el cual tiene que ver con la administración del tiempo y la mejora en la relación estrés-tiempo. Esta es, según los citados autores una de las habilidades más cruciales pero a la vez menos atendidas dentro del compendio que debe poseer un directivo competente; esto se debe a que los sentimientos de estrés son el producto de ciertos factores que se encuentran dentro y fuera del individuo.

Así, el manejo del estrés está condicionado a los factores estresantes, la reacción ante los mismos que se da en dos etapas: la de alarma y la de resistencia, siendo que cada individuo afronta, de manera diferente y muy particular, dichos factores. A criterio de Whetten y Cameron (2011, p. 106), el manejo del estrés es la capacidad de “eliminar o minimizar los factores que lo producen por medio de las estrategias de ejecución”, las cuales crean o establecen un nuevo entorno para el individuo que no contiene los factores de estrés.

Otro método eficaz es que los individuos mejoren su capacidad general de manejar el estrés al incrementar su elasticidad personal. Estas se llaman estrategias proactivas y están diseñadas para iniciar una acción que resista los efectos negativos del estrés. Finalmente, acotan los citados autores, es necesario desarrollar técnicas a corto plazo para manejar los factores de estrés cuando se requiere una respuesta inmediata. Estas son estrategias reactivas, aplicadas como remedios en el momento para reducir los

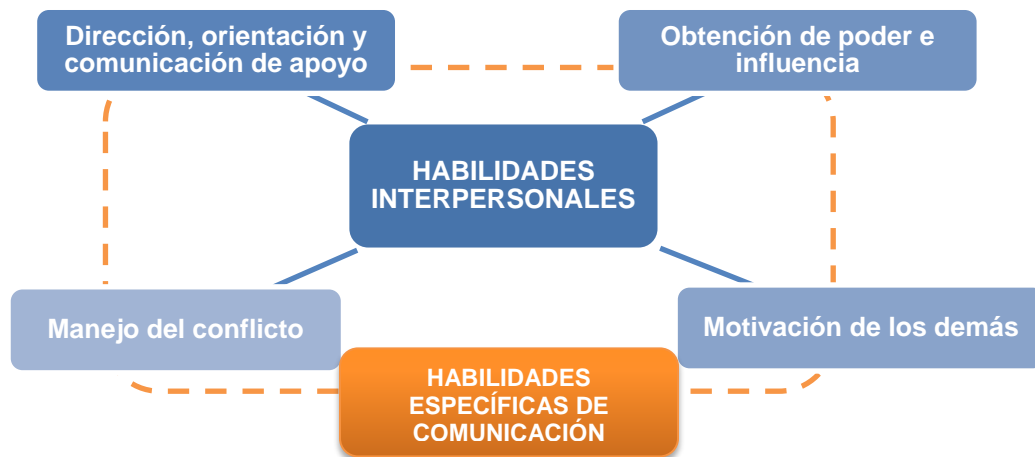
efectos temporales del estrés.

La tercera habilidad directiva personal señalada en la Figura 3, la solución analítica y creativa de problemas, es quizás una de las más complejas y difíciles de desarrollar. Según Whetten y Cameron (2011, p. 160), esto se debe a que: “A la mayoría de las personas, incluyendo los directivos, no les gustan particularmente los problemas, pues consumen tiempo, crean estrés y parecen no irse nunca. De hecho, casi todos tratan de deshacerse de los problemas tan pronto como pueden”.

En tal sentido, los citados autores indican que la solución analítica de problemas es la aplicación de un método sistemático y lógico, el cual incluye al menos cuatro etapas: la definición del problema, la generación de alternativas, la evaluación de alternativas y la puesta en práctica de la solución. Como se observa, dicho método se asemeja al proceso de toma de decisiones, tal como lo propone Valls (2010).

Finalmente, en cuanto a las habilidades específicas de comunicación, para Whetten y Cameron (2011), las barreras más importantes para la comunicación efectiva en las organizaciones son interpersonales; por ende, ello amerita especial cuidado por parte del directivo ya que es una de las habilidades más difíciles de desarrollar, pero sobre todo, de mantener en toda instancia y en todo momento, siendo que si los principios básicos de la comunicación efectiva se practican y se llevan a cabo de manera consciente en las interacciones diarias, pueden llegar a ser importantes herramientas para mejorar la competencia en comunicación del directivo.

Figura 4. Habilidades directivas interpersonales



Fuente: elaboración propia. Adaptado de Whetten y Cameron (2011).

Ahora bien, según se observa en la Figura anterior, Whetten y Cameron (2011), agrupan en las habilidades directivas interpersonales, la dirección, orientación y comunicación de apoyo, la obtención de poder e influencia, la motivación de los demás y el manejo del conflicto. La primera consiste en saber dirigir, orientar y comunicar, de manera eficaz y eficiente, cuando se requiere apoyo en la aplicación de las bases fundamentales de la administración y la gerencia; por ende, su aplicabilidad va más allá del cumplimiento de las tareas inherentes al cargo directivo, pues deben trasladarse hacia los demás miembros de la organización bajo habilidades competentes de comunicación.

La segunda, obtención de poder e influencia, se refiere, según los citados autores, al establecer una base de poder con objeto de cumplir con su trabajo y para obtener compromisos hacia objetivos importantes. Pero dicha base debe darse sobre el poder tanto controlado como legítimo, pues en el caso contrario se tiende a incrementar la resistencia entre los subordinados, lo cual a su vez deteriora la base de poder del directivo.

Es por ello que tal vez la aplicabilidad de esta habilidad pueda no ser universal, pues en el caso de las organizaciones educativas, por ejemplo, las Universidades Públicas, si bien debe darse el ejercicio del poder legítimo y una influencia positiva por parte del



directivo, éticamente esto podría generar conflictos, no del poder que ostenta el cargo en sí sino en lo que se pretende obtener bajo dicha influencia y obtención de poder, donde la persuasión tiende a forjar confianza y a alentar el compromiso interno, mientras que la coerción y la intimidación erosionan la confianza, producen una aceptación sólo superficial y fomentan el servilismo, según plantean Whetten y Cameron (2011).

La tercera habilidad, motivación de los demás, se basa evidentemente en el segundo componente del desempeño laboral: la motivación. Para los citados autores, aunque es importante para los directivos ocuparse del entrenamiento y apoyo de las necesidades de los subordinados e involucrarse de manera activa en el proceso de contratación y ajuste del puesto para asegurar una aptitud adecuada, la influencia de sus acciones en la motivación diaria a los subordinados es vital. Los directivos eficaces destinan suficiente tiempo a animar y fortalecer la motivación de sus subordinados, lo que se refleja en su esfuerzo e interés.

La cuarta habilidad descrita en la Figura 4 es otro componente de las relaciones laborales: el manejo del conflicto. Al respecto, Whetten y Cameron (2011) indican que el conflicto interpersonal es una parte esencial y omnipresente en la vida organizacional y, por ende, la habilidad directiva para manejar el mismo es aquella que abarca a su vez tres destrezas fundamentales: el diagnóstico del tipo de conflicto interpersonal (identificación de foco y fuente), la selección del método apropiado de manejo de conflictos (factores de selección) y la resolución de confrontaciones interpersonales mediante el método de colaboración.

Finalmente, como se indica en la Figura 5, el tercer grupo de habilidades directivas fundamentales propuestas por Whetten y Cameron (2011) corresponde a las habilidades grupales: facultamiento y delegación, formación de equipos y trabajo en equipo eficaces y dirección hacia el cambio positivo.

Figura 5. Habilidades directivas grupales



Fuente: elaboración propia. Adaptado de Whetten y Cameron (2011).

Como primera habilidad grupal propuesta por Whetten y Cameron (2011), el facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos: facultamiento significa proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que obligarles a hacer lo que el directivo quiere. Más que ser una estrategia de empuje, en la que los directivos induzcan a los empleados a responder en formas deseables mediante incentivos y técnicas de influencia, el facultamiento es una estrategia de atraer.

A su vez, a criterio de los citados autores, sin la delegación y el facultamiento que la debe acompañar, ninguna organización y ningún directivo pueden disfrutar de un éxito a largo plazo. La delegación incluye la actividad de trabajo a otras personas y es una actividad inherentemente relacionada con todas las posiciones directivas.

En cuanto a la segunda habilidad grupal, formación de equipos y trabajo en equipo eficaces, esta una habilidad basada en la visión estratégica del directivo, donde este, al conocer plenamente las habilidades de sus subordinados, puede conformar equipos de trabajo dinámicos que puedan alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos, tareas o metas que les han sido asignados, en pro del beneficio común para la organización y su consecuente éxito.

Por último, pero no menos relevante, se tiene la habilidad de dirigir hacia el cambio positivo. Esta es, sin duda alguna, una de las habilidades que todo directivo que se desempeña en cualquier ámbito u organización debe atender con carácter imperativo, considerando todas y cada una de las habilidades tanto personales, como interpersonales y grupales antes analizadas, cada una de ellas contribuye a generar en el directivo esa visión de cambio positivo, esa visualización a futuro de la organización ideal, adaptable y en sincronía con los cambios del entorno donde se encuentra inmersa. Según Whetten y Cameron (2011), el directivo debe ser capaz de generar un cambio positivo tanto universal como creciente, considerando la necesidad de estructuras y las tendencias hacia la estabilidad de la organización.

Pero no solo el desarrollo de las habilidades directivas antes descritas (personales, interpersonales y grupales) es necesario para realizar la transformación que hoy día requieren las Universidades Públicas, sino que se requiere la aplicabilidad de las mismas en pro de la optimización de los procesos involucrados en la llamada gestión del conocimiento para lograr el éxito organizacional, al ser esta última, según Larrea (2006 p. 21), “el factor que permite la ruptura de esquemas dentro de la educación tradicional, principalmente la universitaria, en el ámbito de la generación de nuevos conocimientos y habilidades” (Ver Figura 6).

Figura 6. Habilidades directivas y gestión del conocimiento



Fuente: elaboración propia.

He allí como en pleno siglo XXI, la gestión del conocimiento de ha convertido en un punto de partida para orientar los cambios a ser efectuados en los diversos sistemas de educación superior o universitaria del mundo de manera prospectiva, con el fin de afianzar



el conocimiento de quienes hacen vida en las organizaciones educativas para mejorar y optimizar el entorno social, donde según Larrea (2006), la universidad debe impulsar la creatividad con estructuras no burocratizadas comunicadas a través de redes para apoyar la creación de nuevo conocimiento en el aprendizaje de la organización.

Según Bueno (2003), la gestión del conocimiento organiza el talento humano para planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimientos que se producen en las organizaciones educativas, en relación con sus actividades y su entorno, a fin de crear competencias en los directivos, docentes, estudiantes, representantes y comunidad en general.

Al hablar de la creación de competencias en los directivos, se retoman los postulados de Whetten y Cameron (2011, p. 11), cuando indican:

(...) cualquier enfoque para desarrollar las habilidades directivas, debe implicar una dosis alta de aplicación práctica. Al mismo tiempo, la práctica sin el conocimiento conceptual necesario es estéril e ignora la necesidad de flexibilidad y adaptación a las diferentes situaciones. Por lo tanto, el desarrollo de competencias en las habilidades directivas está inherentemente ligado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual.

No obstante lo antes descrito, autores como Manes (2005) hacen énfasis en la profesionalización de los cuerpos directivos de las instituciones educativas, insistiendo en la dirección y liderazgo como funciones de destino institucional, donde los responsables de estas tareas, en este caso los directivos, deben conocer nuevas técnicas que les permitan conducir, dirigir o gerenciar mejores proyectos educativos, eficaces desde lo pedagógico, eficientes desde lo administrativo, efectivos desde lo comunitario y trascendentes desde lo cultural.

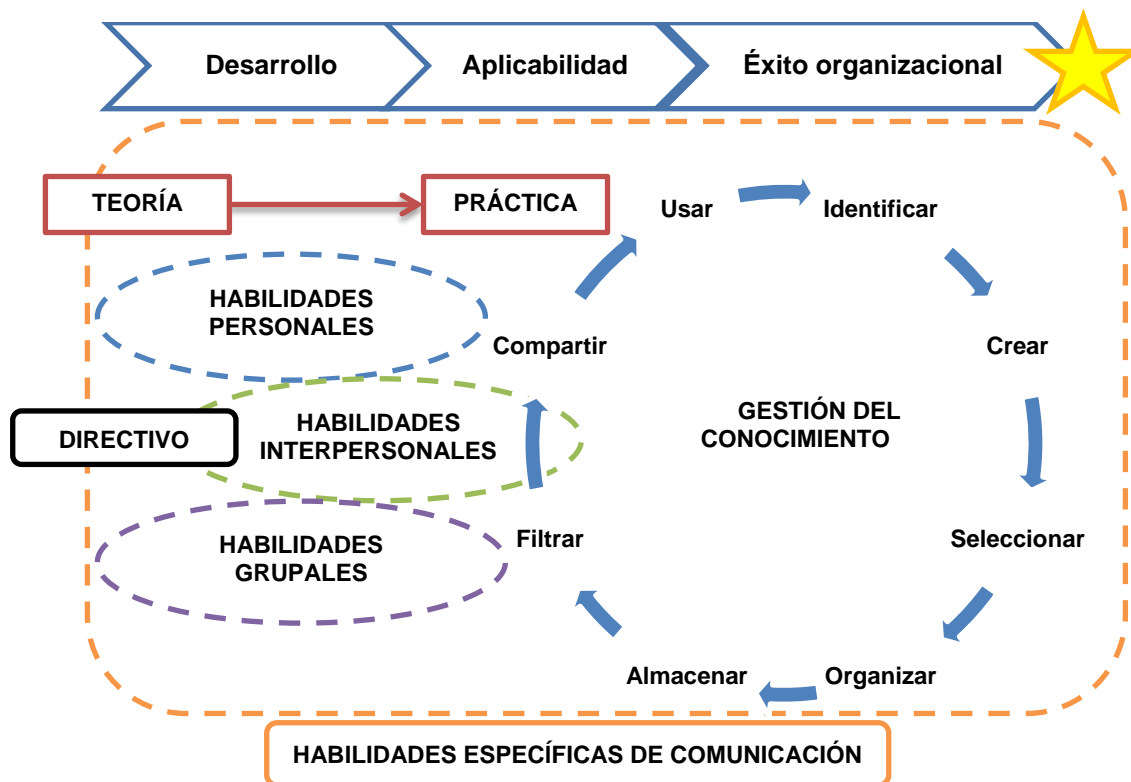
Aunque en esta última afirmación existe un consenso general en la literatura especializada en la materia, este enfoque tradicional, insuficiente en la práctica de la realidad organizacional educativa, y por supuesto, contraria a las premisas de la gestión del conocimiento que involucran la transferencia de experiencias y vivencias, se contraponen no solo a los supuestos de Whetten y Cameron (2011) en cuanto al balance teoría – práctica, sino a los de Del Regno (2013, p. 125), cuando indica que la eterna

diatriba praxis versus teoría, se basa en el siguiente supuesto:

El objeto de la teoría es lo universal y necesario, mientras que el objeto de la praxis es lo particular y lo contingente. Una buena teoría es la que refleja fielmente la realidad. La praxis, en cambio, busca introducir un cambio, modificar la realidad.

Ahora bien, otra vinculación entre habilidades directivas y gestión del conocimiento ha sido observada por Berrío et al. (2013), quienes consideran la importancia de dicha gestión para el logro de los objetivos empresariales además del papel de los directivos en este proceso, es válido decir que para crear y mantener una ventaja competitiva se deba aplicar el conocimiento especializado, apoyado de las habilidades de los directivos y encargados de tal actividad en la organización, según se observa en la siguiente Figura:

Figura 7. Habilidades directivas y el proceso de gestión de conocimiento



Fuente: elaboración propia. Adaptado de Berrío et al. (2013).

Como se observa, Berrío et al. (2013) relegan el éxito de la gestión del conocimiento



en las habilidades de los directivos con funciones inherentes a tales fines. Esto se debe, claro está, a que tradicionalmente dicha gestión está asociada a la dirección organizada, planificada y continua tanto de procesos como de actividades que potencien el conocimiento para así incrementar la competitividad de la organización, mediante la creación y mejor uso del conjunto de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean una determinada estructura mental para evaluar e incorporar nueva información, tanto en lo individual como en lo colectivo.

Estas son funciones específicas de la directiva, pero cuando se habla de individualidad y colectividad tiene que ver con otros elementos, tales como los activos intangibles, el aprendizaje organizacional y, sobre todo, el capital humano, intelectual y relacional. La gestión del conocimiento no es el mero flujo indiscriminado de información sino más bien un proceso estructurado que involucra el identificar, crear, seleccionar, organizar, almacenar, filtrar, compartir y, por supuesto, usar el conocimiento. Por ende, dicho proceso dirige el análisis, denominación, traspaso de experiencias entre los miembros de la organización con el propósito de crear un valor que se verá reflejado en los elementos antes descritos; pues la gestión del conocimiento es una filosofía de trabajo.

Finalmente, la gestión del conocimiento en las organizaciones educativas, especialmente en las Universidades Públicas, debe fundamentarse tanto en una acción dialógica como en una visión compartida, es decir, desde la transferencia hacia la transformación. La conversión del conocimiento debe encontrarse en sintonía tanto con el personal institucional como con la comunidad, para confrontar un antes y un después, en pro de la construcción de un futuro ideal.

CONCLUSIONES

Una de las herramientas tanto básicas como fundamentales de las cuales pueden valerse los directivos de diversas organizaciones, especialmente quienes gerencian en Universidades Públicas, son sin duda alguna, las habilidades directivas como conjunto de atributos que les permitirán desempeñar sus funciones de manera tanto eficaz como eficiente en pro del logro de los objetivos institucionales y alcanzar así el éxito que hoy se

ha convertido tan difícil de alcanzar debido a los vertiginosos cambios del entorno: tecnológicos, culturales, económicos y sociales.

Dichas habilidades se clasifican en tres grandes grupos: personales (desarrollo de autoconciencia; manejo del estrés personal; solución analítica y creativa de problemas), interpersonales (dirección, orientación y comunicación de apoyo; obtención de poder e influencia; motivación de los demás; manejo del conflicto) y grupales (facultamiento y delegación; formación de equipos y trabajo en equipo eficaces), siendo que, a diferencia de otros elementos que son netamente cognitivos, estas tienen un alto componente conductual: debe ser internalizada su importancia para poder entonces desarrollarlas y aplicarlas.

He allí también un elemento fundamental de dichas habilidades directivas que las diferencia de otras herramientas gerenciales: su aplicación práctica. Aunque estas ameritan un estudio previo y un pleno conocimiento teórico de lo que son, lo que representan, del cómo se implementan y a lo que conducen, realmente su mayor componente es el práctico: deben implementarse para garantizar que con el transcurrir del tiempo puedan ir perfeccionándose. La única manera en la que dichas habilidades fallen es cuando no se obtengan a través de ellas los resultados positivos esperados, que se queden en la teoría y nunca sean llevadas a la práctica directiva.

Por otra parte, si la Universidad Pública es vista como una real empresa del conocimiento, la gestión eficaz y eficiente de este último también se hace imperativa para lograr el éxito organizacional. Entonces, si los directivos deben desarrollar un conjunto de habilidades que son beneficiosas para el óptimo cumplimiento de sus funciones, es posible dar aplicación al conjunto de estas en sus diferentes tipos (personales, interpersonales y grupales) en la gestión de conocimiento.

Esto es teóricamente realizable si se considera la gestión de conocimiento no solo como la mera transferencia o diseminación de información sino como el verdadero proceso complejo que este constituye, donde además existen un conjunto de habilidades específicas de comunicación vinculadas a las antes descritas, que a su vez pueden ser abocadas a la identificación, creación, selección, organización, almacenamiento, filtración,



compartimento y uso del conocimiento como conjunto de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean una determinada estructura mental en el individuo para evaluar e incorporar nueva información, tanto en lo individual como en lo colectivo.

Finalmente, la gestión del conocimiento constituye un proceso que toda organización que desea mantenerse al ritmo de los cambios del entorno debe manejar óptimamente, donde su dinamismo y la conformación de equipos permite crear estrategias creativas planificadas, como coordinadas para generar, mantener e integrar su capital intelectual, favoreciendo el aprovechamiento del conocimiento en beneficio del bien colectivo, creando una cultura para el cambio y la innovación; pero para ello, para lograr una gestión exitosa, eficaz y eficiente, tanto la organización como entidad colectiva como el directivo como ser individual deben internalizar el hecho de que se requiere un conjunto de habilidades directivas específicas desarrolladas y mejoradas cada día a través de la práctica, mediante la experiencia y la evaluación de los aspectos positivos encontrados en éstas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, Martha (2005). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica, S.A. Argentina.
- Aristimuño, Minerva; Guaita, Wilfredo y Rodríguez, Carlos (2010). Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior. VII Reunión Nacional de Currículo y II Congreso Internacional de Calidad e Innovación en la Educación Superior. Caracas, Venezuela.
- Berrío, Hobber; Angulo, Franklin; Gil, Ivonne (2013). Gestión del conocimiento como bases para la gerencia de centros de investigación en universidades públicas. Dimensión Empresarial. Volumen 11, número 1. (Pp. 116-125).
- Brodbeck, Felix; Frese, Michael; Akerblom, Starffan; Audia, Giuseppe; Bakacsi, Gyula; Bendova, Helena; Bodega, Domenico; Bodur, Muzaffer; Booth, Simon; Brenk, Klas; Castel, Phillippe; Den Hartog, Deanne; Donnelly-Cox, Gemma; Gratchev, Mikhail;



Holmberg, Ingall; Jarmuz, Slawomir; Correia, Jorge; Jorbenadse, Ravaz; Kabasakal, Hayat; Keating, Mary; Kipiani, George; Konrad, Edvard; Koopman, Paul; Kurc, Alexandre; Leeds, Christopher; Lindell, Martin; Maczynski, Jerzey; Martin, Gillian; O'Connell, Jeremiah; Papalexandris, Athan; Papalexandris, Nancy; Prieto, José; Rakitski, Boris; Reber, Gerhard; Sabadin, Argio; Scharmm-Nielsen, Jette; Schultz, Majken; Sigfrids, Camilla; Szabo, Erna; Thierry, Henk; Vondrysova, Maric; Weibler, Jürgen; Wilderom, Celeste; Witkowski, Stanislaw y Wunderer, Rolf (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Volumen 73. (Pp. 1-29).

Bueno, Eduardo (2003). Fundamentos epistemológicos de la dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles. *Revista Economía Industrial*. Número 357. (Pp. 13-26).

Casado, Cristina (2009). *Entrenamiento emocional en el trabajo*. Editorial ESIC. España.

Del Regno, Leandro (2013). *La dirección de las organizaciones: de la teoría a la práctica*. Editorial EUDEBA. Argentina.

González, Manuel (2006). *Habilidades directivas*. Innovación y Cualificación S.L. España.

Harf, Ruth y Azzerboni, Delia (2010). *Estrategias para la dirección directiva*. Editorial Novedades Educativas. Argentina.

Larrea, María (2006). *La gestión del conocimiento y la universidad del futuro*. *Revista FACES*. Volumen XVII, número 1. (Pp. 21-34).

Malone, Samuel (1993). *Success skills for managers*. Oak Tree Press. Irlanda.

Manes, Juan (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Ediciones Granica S.A. Argentina.



Matos, Gladys y Caridad, Migdalia (2009). Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales. CICAG. Volumen 6, número 1. (Pp. 1-14).

Pfeffer, Jeffrey (1998). The human equation: building profits by putting people first. Harvard Business School Press. Estados Unidos.

Puchol, Luis (2010). El libro de las habilidades directivas. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España.

Quinn, Robert (2000). Change the world. Jossey-Bass. Estados Unidos.

Rigby, Darrel (1998). Management tools and techniques. Bain and Company. Estados Unidos.

Roman, Juan (2004). Nueve habilidades directivas. Manual de soporte para profesionales. LibrosEnRed-Amertown International S.A. España.

Valls, Antonio (2010). Las 12 habilidades directivas clave. Gestión 2000-Centro Libros PAPP, S.L.U. España.

Whetten, David y Cameron, Kim (1998). Developing management skills. Prentice Hall. Estados Unidos.

Whetten, David y Cameron, Kim (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación. México.