

Atributos resilientes del gerente educativo

Resilient attributes of the educational manager

Sergio Nicanor Nieto Meza

serge2nm@gmail.com

Universidad del Norte
Barranquilla. Colombia

Artículo recibido: 01/11/2018

Aceptado para publicación: 12/12/2018



Resumen

Esta investigación se planteó el objetivo de describir los atributos resilientes del gerente educativo que inducen al fortalecimiento del desarrollo organizacional en instituciones educativas del Municipio Maicao-Colombia; Siguió una metodología descriptiva, con un diseño no experimental y de campo. La muestra poblacional estuvo constituida por 67 docentes que laboran en las instituciones educativas: N°. 5 Técnico Comercial San José, N°. 7 Maicao, La Guajira y N°. 2 Maicao. Los resultados de la variable destacan las debilidades de los gerentes para el control de las circunstancias adversas, aceptar cambios, fortalecer la interacción social interna-externa, la apertura a la sensibilidad y para la comprensión humana en la organización.

Palabras Clave: resiliencia, gerente educativo, instituciones educativas.

Abstract

This research was aimed at describing the resilient attributes of the educational manager that lead to the strengthening of organizational development in educational institutions of the Maicao Municipality -Colombia; He followed a descriptive methodology, with a non-experimental and field design. The population sample consisted of 67 teachers who work in educational institutions: N°. 5 Commercial Technician San José, N°.7 Maicao, La Guajira and N°.2 Maicao. The results of the variable highlight the weaknesses of managers to control adverse circumstances, accept changes, strengthen internal-external social interaction, openness to sensitivity and for human understanding in the organization.

Keywords: resilience; educational manager; educational institutions.

Introducción

En toda organización educativa el rector es el gerente nato, en el cual recae la mayor responsabilidad, y como máxima autoridad tiene que velar por la efectividad de las capacidades humanas, como fuerza principal influyente en el desarrollo organizacional. Esto supone, que las organizaciones deben ser dirigidas por gerentes comprometidos y proactivos ante los síntomas de cambios y transformaciones, es decir, líderes con mentalidad enfocada en nuevas exigencias gerenciales y supervisoras, con habilidades para trabajar mancomunadamente en pro de lograr las metas fijadas en beneficio del proceso educativo. En paralelo, el gerente, tiene que enfocar su actitud para enfrentar contingencias o situaciones adversas que tienen gran peso en el funcionamiento exitoso de la organización; esto es lo que Masten (2001) citado por Huerta (2016) define como capacidad de resiliencia para superar las crisis, tanto internas como externas, caracterizada por buenos resultados a pesar de las serias amenazas para la adaptación o el desarrollo.

En este orden de ideas, puede señalarse que se necesitan gerentes con atributos resilientes personales para comprender a los otros, para el manejo constructivo de conflictos y para responder a las expectativas del personal. Por lo tanto, han de manifestar comportamientos resilientes signados por la capacidad de cambio, inteligencia emocional y conocedor de sus fortalezas y debilidades; dispuestos a estimular en la organización el trabajo en equipo, nuevos liderazgos y crear condiciones de satisfacción laboral; con lo cual pueden contribuir directamente al desarrollo de procesos como la comunicación eficaz, las relaciones interpersonales, motivación al personal y supervisión, conducentes todos a la búsqueda de soluciones a los inconvenientes que se presenten, y por lo tanto a una gestión dinámica que se lleva a cabo a pesar de las dificultades, beneficiando con ello el resurgimiento y el desarrollo de las organizaciones educativas.

No obstante, la nueva gerencia en el ámbito educativo se ha convertido en un verdadero reto para el gerente e incluso para las mismas organizaciones; por cuanto en la actualidad los nuevos esquemas de trabajo y exigencias de los organismos gubernamentales que direccionan los lineamientos y políticas educativas ocasionan en los directores algunos eventos y episodios estresantes e irritantes, donde algunos no poseen las competencias para enfrentarlos y adaptarse al cambio, a las adversidades, crisis y al fracaso; en otras palabras, los gerentes carecen de la capacidad resiliente para convertir las debilidades organizacionales en oportunidades de desarrollo, pues son pocos los gerentes que poseen o desarrollan la resiliencia como habilidad directiva de toda persona para recuperarse de las adversidades de una forma rápida y efectiva.

Al respecto, para conceptualizar la Resiliencia Leal (2007) la refiere como la capacidad de los individuos de activar los recursos y potencial interno para hacer frente a las condiciones de vida adversas, superarlas y salir de ella fortalecido e incluso transformado. Debido a esto, la Resiliencia es una de las variables más estudiadas en la actualidad por las implicaciones que tiene para el desarrollo humano y organizacional.

Esta capacidad resiliente potencia actitudes positivas para enfrentar agentes estresores, contrariedades, al tiempo que reduce la intensidad del estrés, ocasionado por signos emocionales negativos; como la ansiedad, la depresión o la rabia. En efecto, la Resiliencia es efectiva no sólo para enfrentar conflictos, sino también para la promoción de la salud mental y emocional.

En el caso del gerente educativo, existen factores que coadyuvan al fortalecimiento de la Resiliencia en su gestión; como son visión positiva, manejo de emociones, relaciones interpersonales, creatividad, autoestima consistente, introspección, capacidad crítica; entre otras, que le permiten generar un comportamiento organizacional revestido de valores orientados a alcanzar los objetivos profesionales y de la misma institución. En caso de no contarse con estas competencias se crea en la organización un escenario desfavorable, caracterizado por ambientes de desesperanza, en la interacción del gerente y el resto del personal; ameritando la aplicación de estrategias para la solución de este desbalance y para el desarrollo organizacional. Además, las escasas

habilidades del gerente influyen negativamente en el resto del personal; evidenciándose carencia de apoyo para enfrentar problemas, y toma de decisiones, desmotivación, bajo rendimiento, relaciones interpersonales pocos afectivas, falta de solidaridad, cooperación y empatía, entre otras actitudes, que desmejoran el clima organizacional.

Sobre las consideraciones anteriores, Koont et al. (2012). definen las estrategias como la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo en una empresa; así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. De allí que las habilidades del gerente representan una ventaja competitiva ante varios escenarios; por tal motivo las organizaciones deben contar con personas y/o gerentes que puedan enfrentar retos administrativos y trabajar por el logro de los objetivos propuestos.

En este orden de ideas, la Resiliencia en el gerente educativo representa un proceso dinámico que incluye una adaptación positiva dentro de una organización con grandes limitantes, es decir, se es resiliente cuando se es optimista, cuando el gerente actúa de acuerdo a las metas, cuando piensa que la vida tiene sentido y aun cuando se está atravesando un momento crítico, cuando se enfrenta a nuevos cambios en el ámbito laboral y se espera el mejor momento para actuar; dado que estando en dificultad, las fortalezas y experiencia son recursos internos que actúan como mecanismos para poder asumir el control de lo que pasa también en el entorno.

Bajo estas circunstancias, en América latina, también se presentan escenarios que demandan de los gerentes educativos hacer frente a diversas adversidades y recuperarse de dicho eventos que trascienden en el desarrollo de la organización. En Colombia, se aprecia una situación similar donde algunos gerentes educativos han visto transcurrir su vida entre una serie de adversidades, que sumadas el escaso desarrollo en el ámbito educativo, científico y tecnológico, los hace incompetentes para diseñar y ejecutar políticas coherentes; entre ellas formular y ejecutar estrategias orientadas a optimizar el uso de recursos para la innovación, para el cambio educativo, incremento de la productividad y competitividad educativa, demostrando debilidades para el manejo de conflictos, toma decisiones y para motivar al personal.

Estas condiciones gerenciales llevan a conformar ambientes laborales, donde el personal no alcanza los niveles de rendimiento esperado, con la consiguiente desmotivación e insatisfacción para ejecutar una praxis de calidad, y otros aspectos que, lejos de propender a un óptimo desempeño, debilitan el curso de la visión y misión que le compete.

De esta misma forma, en organizaciones educativas de la Guajira, específicamente en algunas instituciones del Municipio Maicao, también pareciera estar ocurriendo lo mismo, por cuanto la labor del gerente educativo se caracteriza por altas debilidades, en cuanto al uso de estrategias para el manejo de la Resiliencia y, por tanto, para afrontar los eventos que surjan durante el proceso gerencial, revestido de condiciones laborales que poco satisfacen las necesidades de los actores internos involucrados, debido a la lentitud de respuesta en la solución de conflictos y poca disposición para fortalecer relaciones con el personal docente.

Conceptualización teórica

La Resiliencia

Serisola (2003) señala que la Resiliencia tiene su origen en el latín *resalió*, significando saltar hacia atrás, rebotar, volver atrás. Por su parte Gómez (2010) señala que el concepto de Resiliencia no es nuevo en la historia, ya que se trata de un término que surge de la Física y de la Ingeniería de Materiales, para simbolizar la elasticidad de un material, propiedad que le permite absorber energía y deformarse, sin romperse, cuando es presionado por otro objeto o fuerza exterior, y seguidamente recobrar su extensión o forma original una vez que cesa dicha presión.

Como se puede ver, este término fue tomado de la física a la psicología, y en tal sentido fue definido por Bowlby (1958), citado por Kotliarenco, et al. (2004) como un resorte moral, cualidad de una persona que no se desanima y no se deja abatir. Es decir, la resiliencia es la capacidad de afrontar la adversidad saliendo

fortalecido y alcanzando un estado de excelencia profesional y personal. Por lo tanto, desde la Neurociencia se considera que las personas más resilientes tienen mayor equilibrio emocional frente a las situaciones de estrés, soportando mejor la presión. Esto les permite una sensación de control frente a los acontecimientos y mayor capacidad para afrontar retos. En este sentido, Valdés (2001) define la Resiliencia como un proceso dinámico que incluye una adaptación positiva dentro de un contexto de gran adversidad.

La persona es resiliente cuando es optimista, cuando se actúa de acuerdo a las metas, cuando se piensa que la vida tiene sentido aun, cuando se está atravesando un momento crítico, cuando se enfrentan nuevos cambios en la vida y se espera el mejor momento para actuar, cuando se está en dificultad, las fortalezas y la experiencia son los recursos internos y sobre todo cuando la mayor parte del tiempo se tiene control de lo que pasa en la vida. De este modo, la Resiliencia es un llamado a centrarse en cada individuo como alguien único, es enfatizar las potencialidades y los recursos personales que permiten enfrentar situaciones adversas y salir fortalecido, a pesar de estar expuesto a factores de riesgo.

Por consiguiente, tomando en cuenta el criterio de los autores señalados, se puede inferir que las personas resilientes son seres comprometidos consigo mismo, permiten el control de las circunstancias, abiertos para aceptar los cambios, e interpretar las experiencias como parte esencial de la vida; es decir, de su propia existencia, quizás ligada a la interacción con el entorno, mientras mejor sea la relación de las personas con los demás y se haga apertura a la sensibilidad, habrá mayor comprensión, apoyo y respeto para fortalecer la habilidad de respuesta positiva ante las circunstancias adversas.

Ahora bien, en el ambiente laboral también la resiliencia ocupa un lugar muy importante ya que el directivo y todo el personal docente de una institución deben desarrollar estas capacidades para enriquecer el logro de metas y la interacción sana con las demás personas. Además, el fortalecimiento de la misma favorecerá relaciones interpersonales afectivas causando en el individuo una agradable sensación de bienestar emocional.

Atributos Resilientes

La resiliencia como competencia o habilidad, según Acuña (2011) es una herramienta que facilita a toda persona que ocupa cargos directivos en recuperación ante eventos adversos del mundo laboral. En efecto, la resiliencia, en esencia, es extraer lo positivo de lo negativo observando lo bueno de la situación adversa, lo cual permite aprender a interpretar efectivamente los escenarios que atentan a la persona revirtiendo la situación y sacar provecho de ello.

De lo antes planteado, en el ámbito laboral los directivos se ven sometidos a diversas presiones, por lo cual deben poseer capacidades para tomar decisiones ante un evento adverso y recuperarse rápidamente para seguir desempeñando exitosamente las funciones de líder durante la permanencia en la organización. Pero la capacidad de gestión de su personal lo es tanto o más, lo que implicará que estos no solo posean, mantengan y actualicen sus conocimientos, sino que también desarrollen competencias blandas que los posibiliten a formar equipos de alto desempeño, liderar acciones en ambientes de fuertes indefiniciones en que la única constante es el cambio y mantenerse mentalmente equilibrados ante presiones crecientes.

Por su parte, Becoña (2006) caracteriza a una persona resiliente a partir de percepciones y los pensamientos positivos que influyen en el modo como afronta el estrés y la adversidad. Es decir, el estilo de pensamiento de las personas resilientes se caracteriza por ser realista, exacto y flexible cuya actuación en el ámbito laboral y social son capaces de identificar de manera precisa las causas de los problemas para impedir que vuelvan a repetirse en el futuro, además de controlar sus emociones, sobre todo ante la adversidad y pueden permanecer centrados en situaciones de crisis y saben controlar sus impulsos y su conducta en situaciones de alta presión.

De igual forma el término resiliencia involucra directamente a la actitud que tiene el ser humano ante las situaciones y como las afronta. Gómez (2010) enfoca en la resiliencia el valor que tiene la persona de sí mismo y en lo que está haciendo, donde los obstáculos y dificultades son vencidos por la manera de afrontarlos, teniendo la capacidad de luchar contra todo.

De la misma forma, son personas con elevado optimismo, es decir, piensan que las cosas pueden ir bien, tienen una visión positiva del futuro y piensan que pueden controlar el curso de sus vidas, pero sin dejarse llevar por la irrealidad o las fantasías. Igualmente, son personas competentes y confían en sus propias capacidades. Se caracterizan por ser empáticos pues tienen una buena capacidad para leer las emociones de los demás y conectar con ellas y con gran habilidad para buscar nuevas oportunidades, retos y relaciones para lograr más éxito y satisfacción en sus vidas.

La Empatía

La empatía está relacionada a una habilidad que puede ser desarrollada por el ser humano o forma parte natural del mismo, lo que si se debe tener en cuenta es que es una de las habilidades básicas para entender al otro, se relaciona a la habilidad de saber escuchar, es aquí donde la mayoría de las personas cuando hablan con otros le presta más atención a sus propias reacciones que a lo que los demás dicen, se escucha pensando en lo que se va a decir a continuación o pensando en que tipo de experiencias propias se pueden aportar.

La empatía desde el punto de vista de Ronderos (2004) es la capacidad que poseen las personas para vincularse con los otros y responder de una manera adecuada a las necesidades de ellos. La empatía es un valor que ayuda a comprender más los sentimientos, emociones y situaciones de otras personas, por ello, las respuestas a las incertidumbres de ellas, pueden ser más certeras. La empatía, es colocarse en el lugar de la otra persona; esto quiere decir, que si los gerentes desarrollaran esta capacidad, podrían comprenderse más con los miembros del personal.

La empatía se define como el punto de partida de las relaciones sociales positivas y aun del altruismo, representada por la habilidad de reconocer los estados anímicos ajenos, donde se involucran la sensibilidad, comprensión, destreza perspectiva, entre otros. En efecto en la empatía se hallan implicados procesos racionales y emocionales, ya que nos permite reconocer a los demás generalmente en lo que se refiere a sus estados de ánimo, la empatía es por tanto la capacidad de ponerse en el lugar del otro.

Manejo de Conflictos

Acosta (2010) plantea una serie de recomendaciones que pueden tomarse en cuenta, para manejar los conflictos de la forma más acertada:

- a. **Mantener la calma**, ya que es indispensable tratar de evitar la violencia. Antes de enfrentar cualquier disputa es preciso ordenar los pensamientos y controlar las emociones.
- b. **Tener claro tus objetivos**, por cuanto deben tener precisado qué aspectos deseas modificar o controlar.
- c. **Estar dispuesto a ceder**; ya que no importa quién tenga la razón. Si ambas partes no creyeran estar en lo cierto, el conflicto no se habría producido. En ocasiones si se quiere alcanzar un acuerdo, es necesario ceder.
- d. **Escuchar a los demás**, ya que es la única forma de entender el argumento de los demás.
- e. **Evitar los ataques personales** puesto que para conseguir simpatizantes se necesita generar respeto y eso se gana, no se exige.
- f. **Desvincularse del resultado** debido a que en ocasiones hay que aceptar el fracaso y alejarse. Una buena manera de resolver un altercado sin tener que admitir la derrota es aceptar las diferencias. Esto significa aprender a vivir con las diferencias, dejando el resentimiento de lado.
- g. **Olvidar el conflicto una vez terminado**. El punto clave de estos métodos radica en la escucha activa, es decir que las partes involucradas en el conflicto tengan la oportunidad de poder expresar sus necesidades y que estas sean atendidas por la contraparte, en este sentido a partir del dialogo, la comunicación y la escucha activa se tienen mayores posibilidades para entender y enfrentar el conflicto, evitando con ello las suposiciones y falsas creencias que se tengan al respecto.

Nuevas Expectativas

En este caso, Nadler y Lawler (2005), citados por García y Bòria (2006), dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, se basa en el enfoque de las expectativas: la conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona o factores del ambiente. Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización y tienen diferentes necesidades, deseos y metas, optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas, así dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Vroom(1964) citado por Chiavenato (2004), fue otro de los exponentes de esta teoría de las expectativas, en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor, varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

Dentro de este orden de ideas, se pueden decir que las expectativas son una suposición centrada en el futuro, pueden o no ser realistas. Un resultado menos ventajoso ocasiona una decepción. Si algo que pasa es totalmente inesperado es una sorpresa. Una expectativa sobre la conducta o desempeño de otra persona, expresada a esa persona, puede tener la naturaleza de una fuerte petición, o una orden.

Autoconciencia

La autoconciencia, le permite al ser humano reconocerse como persona, es el primer paso que según Montoya y Sol (2004) da al ser humano para el desarrollo del su propio potencial humano. El ser humano autoconsciente analiza lo que ve de sí mismo, este realiza una introspección de las conductas que considera positivas y que le serán de utilidad en su vida futura. Desde el punto de vista holístico la autoconciencia determinada por Garrido (2006) será la mediación real del yo, específicamente mediante el autoanálisis, donde este representa la máxima importancia, el cual permite mucho más el conocimiento objetivo de sí y atentos a la de lo humano, sin huir de lo real, vigilando las motivaciones, cuidando las actitudes interiores, con una mirada creyente y esperanza sobre los acontecimientos y situaciones, poniendo amor en todo.

Esta habilidad trae consigo, consecuencias determinantes en la forma que toman la experiencia los seres humanos en su desarrollo. Por otra parte, la conformación o calidad específica que tal conocimiento de sí mismo adquiere está directamente vinculado con las relaciones de apego tempranas que acompañan el desarrollo individual.

Objetivo general de la investigación

Describir los atributos resilientes del gerente educativo que inducen al fortalecimiento del desarrollo organizacional en instituciones educativas del Municipio Maicao, en la Guajira colombiana, frontera con Venezuela..

Recorrido metodológico

La presente investigación, la búsqueda del conocimiento se apoyó en el paradigma positivista, el cual según Guanipa (2010) en las ciencias sociales, se centra en la observación de los hechos con una visión objetiva de la labor científica determinada por una metodología basada en la recolección de datos de manera sistemática, mediante la aplicación de cuestionarios caracterizados por la validez y la confiabilidad. Es importante señalar también que la investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo que según el referido autor, tiende a ver el mundo bajo una perspectiva causal determinista, predictiva y objetiva.

Con respecto al tipo de investigación, este trabajo se caracteriza por estar dentro de los estudios descriptivos, que según Tamayo (2012) y Chávez (2007) comprenden la descripción, registro, análisis e interpretación de los datos primarios recolectados directamente en el sitio donde ocurre el fenómeno.

El diseño seguido en esta investigación fue de campo, el cual según Tamayo (2012) se realiza con la presencia del investigador en el lugar de ocurrencia del fenómeno, que para este caso fueron instituciones educativas del Municipio Maicao- Colombia. También es no experimental, ya que sólo se basa en la observación de los hechos, sin manipular intencionalmente la variable: atributos resilientes del gerente educativo. En este tipo de diseño el investigador no tiene control directo sobre la variable, porque ya sucedieron los hechos y solo se basa en describirlos tal cual cómo ocurrieron.

La población objeto de estudio en la presente investigación la conforma 49 docentes de la Institución Educativa N.º. 5 Técnico Comercial San José, 49 de la N.º. 7 Maicao La Guajira y 100 de la N.º. 2 Maicao, La Guajira; quedando la población total conformada por 198 docentes.

El tamaño adecuado de la muestra quedó representado por un total de 67 docentes. Según Sierra Bravo (1999) esta muestra se puede catalogar de azar simple que consiste en sacar, una serie de unidades de un universo, hasta completar el tamaño de la muestra fijada, quedando así representada bajo el esquema de poblaciones finitas, es decir inferior a cien mil individuos.

Por otra parte, esta investigación ameritó aplicar un muestreo probabilístico estratificado para seleccionar la cantidad de docentes por institución educativa. El mismo es definido por Chávez (2007) como aquel que se efectúa sobre la base de los estratos de la población. Al respecto Hernández, Fernández, Baptista (2010) plantean que no basta que cada uno de los elementos muestrales tengan la misma probabilidad de ser escogidos sino que además es necesario estratificar la muestra en relación a estratos o categorías que se presentan en la población. Entonces, para estratificar la muestra se aplicó la fórmula de Schiffer (1999) la distribución de la muestra por estrato, una vez realizados los cálculos, la selección de los docentes que conforman cada estrato se hará aleatoriamente, es decir aplicando el azar simple explicado anteriormente. Quedando comprendida en un total de 67 docentes, de los cuales 17 docentes de la Institución Educativa N.º. 5 Técnico Comercial San José, 17 docentes de la Institución Educativa N.º. 7 Maicao, La Guajira y 33 docentes de la Institución Educativa N.º. 2 Maicao, La Guajira.

Las técnicas en esta investigación se empleó la encuesta, y como instrumento el cuestionario, definido por (Hernández, et al. 2010) como una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita, contenido de reactivos relativos a los indicadores de una o más variable a medir y las alternativas de respuesta.

El cuestionario aplicado en esta investigación, está constituido por cuarenta y dos (42) ítems, con cinco (5) alternativas de repuestas bajo la escala de frecuencias tipo Likert (5: Siempre; 4: Casi Siempre; 3: Algunas Veces; 2: Casi Nunca; 1: Nunca), la cual permitió la obtención de información confiable sobre la variable en estudio. El referido instrumento fue diseñado en base a las dimensiones e indicadores de medición de la variable.

Todo instrumento de medición o recolección de datos, debe someterse a un proceso de validez, esto es, tal como lo señala (Hernández, et al. 2010) el “grado en que un instrumento mide la variable que se busca medir” (p. 236). Pueden tenerse diferentes tipos de evidencias como son: (1) de contenido, donde cada ítems que representa un indicador de las variable a medir, este sustentado por las teorías seleccionadas en la investigación, es decir, que exista relación entre los ítems e indicadores y (2) de criterio que se corresponde al juicio de valor emitido por expertos en la investigación planteada.

En este estudio, los ítems del instrumento no solo están sustentados en las teorías, sino que fueron sometidos a la revisión de tres (3) expertos, especialistas en gerencia educativa y en metodología, quienes revisaron la redacción y la pertinencia con los objetivos e indicadores. Al respecto se resalta que los expertos consideraron que en efecto el instrumento mide la variable y los indicadores; por otra parte formularon recomendaciones en cuanto a la redacción, las cuales fueron tomadas en consideración para la elaboración final del instrumento.

La confiabilidad del instrumento, fue determinada a través de la aplicación de una prueba piloto a sujetos, ajenos a la muestra seleccionada para esta investigación, pero con características similares. Según Hernández,

et al. (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce resultados consistentes y coherentes.

Los diferentes valores de confiabilidad oscilan entre “0” y “1” donde “0” significa confiabilidad nula y “1” máxima confiabilidad, mientras más cercano sea el valor a “1”, mayor será la confiabilidad y por lo tanto menor el margen de error. Al respecto, (Hernández, et al. 2010) establece la siguiente escala de confiabilidad: (a) 0,81 a 1 muy alta; (b) 0,61 a 0,80 alta; (c) 0,41 a 0,60 moderada; (d) 0,21 a 0,40 baja; y (e) 0,01 a 0,20 muy baja.

Los datos obtenidos de la aplicación de la prueba piloto, se llevaron a Excel y se les aplicó la fórmula del Coeficiente de Consistencia Interna Alfa de Cronbach, definido por (Hernández, et al. 2010) como un método que puede ser usado para cualquier cantidad de alternativas, sean pares o impares, ya que el método no divide en dos mitades los ítems del instrumento de medición, solamente se aplica ésta y se calcula el coeficiente. Aplicada la fórmula correspondiente dio como resultado un coeficiente de confiabilidad, de 0,95; que al compararlo con los criterios establecidos (Hernández, et al. 2010) demuestra una muy alta confiabilidad del cuestionario diseñado para la aplicación a la muestra de docentes seleccionada en esta investigación.

Las técnicas utilizadas son de carácter cuantitativas las cuales una vez aplicado el instrumento de investigación se procedió a la tabulación de los datos mediante su organización estadística, totalizando los promedios. En este sentido, la estadística descriptiva contribuyó como herramienta de trabajo al abordaje de la matriz general, a partir de allí el establecimiento de las tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas (porcentuales).

Sobre este aspecto, Arias (2012) indica que el tratamiento estadístico implica el empleo de procedimientos estadísticos para el ordenamiento, clasificación, presentación y estudio claro de datos, hechos y ocurrencias masivas, se agrupan descriptivamente cuando se desea obtener una visión global de todo el conjunto de datos; agrupándolos en distribución de frecuencias, construyéndose tablas que permitan visualizar los resultados.

- Finalmente el procedimiento de la información se presentó de la siguiente manera:
- Recopilación de la información teórica para fundamentar el estudio.
- Definición del marco metodológico, orientación de la población y la muestra del estudio.
- Diseño del instrumento, así como su respectiva validación de contenido a través de la opinión de los jueces expertos.
- Realización de las correcciones de la validación de contenido para construir el formato final del cuestionario.
- Ejecución de la prueba piloto para la estimación de la confiabilidad del cuestionario.
- Aplicación de los instrumentos y ejecución de la tabulación de los datos, para proceder a realizar la estadística descriptiva de los mismos.
- Análisis de los datos y discusión de los resultados considerando el contexto teórico de la investigación.
- Elaboración de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Resultados

Tal como se observa en la referida tabla, el indicador que se presentó con mayor porcentaje fue el referente a Auto-consciencia, con un 28% en siempre, 9% en casi siempre y 15% en algunas veces, lo que pudiera significar que el gerente de la institución objeto de estudio, de alguna manera, demuestra seguridad en sus conocimientos sobre los procesos gerenciales que le competen, además tiene cuidado en el manejo del lenguaje cuando se comunica con el personal y es capaz de expresar disculpas ante equivocaciones cometidas en sus decisiones. Este resultado coincide con las ideas de Montoya y Sol (2004) así como también, con el planteamiento de Garrido (2006) para quienes la autoconsciencia es un atributo resiliente que le permite al ser humano autoanalizarse y realizar una introspección de las conductas que considera positivas y de utilidad en su vida futura.

Tabla 1. Atributos Resilientes

Indicadores	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	F(a)	%	F(a)	%	F(a)	%	F(a)	%	F(a)	%
Empatía	15	22	11	16	10	15	22	33	9	13
Manejo de conflictos	6	9	10	15	18	27	26	39	7	10
Nuevas expectativas	8	12	8	12	19	28	27	40	5	7
Auto-consciencia	19	28	6	9	10	15	20	30	12	18
PROMEDIO	12	18	9	14	14	21	24	35	8	2

Fuente: Nieto (2017)

Por otra parte, el porcentaje más alto obtenido en los indicadores empatía, manejo de conflicto y nuevas expectativas, 33%, 39% y 40% respectivamente, indica que los gerentes de las instituciones educativas estudiadas casi nunca atiende con agrado al personal cuando manifiesta un problema, tampoco demuestra disposición a ceder cuando enfrenta situaciones de conflictos organizacionales, sin importarle quien tenga la razón, tampoco se interesa por aprender los nuevos procedimientos metodológicos aplicados por algunos docentes y apenas insisten en ideas relativas a la mejor forma de gestionar cambios en la institución.

Estos resultados difieren de lo señalado por autores como Ronderos (2004) y Schaffer (2000) cuando señalan que la empatía es una forma de actuar o un valor que ayuda a comprender los sentimientos, emociones y situaciones de otras personas sin una ganancia personal obvia, implica compartir de forma indirecta una emoción con esa persona a fin de comprender su necesidad, es decir, comportarse de modo altruista. Además discrepan de Acosta (2010) cuando éste señala que una de las recomendaciones para manejar los conflictos de forma acertada es estar dispuesto a ceder, sin importar quien tenga la razón; y de García y Boria (2006) cuando señalan que las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas lo cual redundará en el resultado deseado.

No obstante lo antes indicado, un porcentaje más bajo, pero que es importante señalar, es que según el 27% y 28% de los docentes encuestados, el gerente, algunas veces maneja conflictos o fomenta nuevas expectativas cuando evita confrontaciones y desavenencias con los compañeros de trabajo o cuando demuestra interés por el desarrollo de todas las actividades programadas en la institución. Igualmente resalta que un 22% y 16% expreso que siempre y casi siempre, respectivamente; el gerente reconoce estados de inquietud, preocupación o tristeza que presentan algunos miembros del personal y está atento a favorecerlo o beneficiarlo en cuanto a condiciones de trabajo, sin esperar obtener recompensas; eventos estos que coinciden positivamente con las ideas de los autores antes referidos.

Por último, al observar en la Tabla 1 el promedio de la dimensión Atributos Resilientes, se muestra que el mayor porcentaje 35% de los docentes encuestados considera que estas habilidades del gerente para lograr el desarrollo organizacional en las instituciones educativas estudiadas, casi nunca se demuestran, seguido de un 21% que considera que algunas veces se manifiestan dichos atributos.

En general, los resultados de esta dimensión, demuestran lo distantes que están estos gerentes de poseer atributos resilientes, como herramientas o habilidades que le faciliten la fácil identificación de causas de problemas, obstáculos o dificultades para que no vuelvan a repetirse en el futuro y en algunos casos revirtiendo la situación, sacando provecho de ello, de acuerdo con los planteamientos de Becoña (2006); Acuña (2011) y Gómez (2010).

Conclusiones

Una vez realizado el estudio, analizados y discutidos los resultados, se presentan las conclusiones respectivas, a los fines de brindar una visión sintética sobre los atributos resilientes del gerente educativo objeto de estudio.

En cuanto al objetivo de la investigación, dirigido a describir los atributos resilientes del gerente educativo que inducen al fortalecimiento del desarrollo organizacional, se encontró que estos gerentes muy poco demuestran poseer atributos resilientes como empatía, manejo de conflictos, nuevas expectativas y auto-conciencia; poniendo en riesgo el desarrollo organizacional y con ello las capacidades de autoanálisis, afrontamiento de conflictos y la gestión técnica de cambios. ©

Sergio Nicanor Nieto Meza. Licenciado en Idioma Extranjero Inglés. Máster Oficial Universitario en Elearning y Tecnología Educativa. Magister en Educación, Mención: Gerencia de Organizaciones Educativas. Docente en la Universidad del Norte. Colombia, Barranquilla.

Referencias bibliográficas

- Acosta León, Amelia. (2017, septiembre 09). Conflicto, medios alternos de solución y pensamiento complejo en México. En Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Disponible en: <http://www.archivos.ujat.mx/2011/difusion/libros/7.pdf>.
- Acuña González, Rodrigo Eduardo. (2017, octubre 18). La resiliencia empresarial, sobreponiéndose eficazmente a las adversidades y el fracaso. *Negocios Internacionales* 1(3). Disponible en: <http://www.faceauv.cl/revistainternacional/images/2011/acuna.pdf>.
- Arias Fidias, Gerardo Odón. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Becoña Iglesia, Elisardo. (2006). Resiliencia: Definición, característica y utilidad del concepto. *Revista de psicopatología y psicología clínica*, 11 (3), 125-146.
- Chávez Alizo, Nilda. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Ejemplar N° 38. Maracaibo: Colección General.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- García, González Ana & Bória Sefa Reverter. (2006). *Los nuevos emprendedores. Creación de empresas en el siglo XXI*. Barcelona-España: Graficas Rey. SL.
- Garrido, Javier. (2006). *Procesos Humanos y gracia de Dios. Apuntes de espiritualidad humana*. Santander: Sal Terrae.
- Gómez Moreno, Bea. (2017, septiembre 18). Resiliencia Individual y Familiar. Disponible en: <http://www.avntfevntf.com/imagenes/biblioteca/G%C3%B3mez,%20B.%20Trab.%203%C2%BA%20BI%2009-10.pdf>.
- Guanipa Pérez, María. (2010). *Reflexiones básicas sobre investigación*. Maracaibo-Venezuela: Fondo Editorial Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Hernández Sampieri, Roberto & Fernández Collado, Carlos & Pilar Baptista, Lucio. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

- Huerta Zamora, Amisaday. (2016). *De la crisis al éxito. La resiliencia organizacional*. Orizaba, México: Instituto tecnológico superior de Tierra Blanca.
- Kotliarenco, María Angélica & Cáceres, Irma & Fontecilla, Marcelo. (2004). *Estado de arte en resiliencia*. Washington DC: Organización Panamericana de la Salud.
- Koontz, Harold & Weihrich, Heinz & Cannice, Mark. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. España: Mc Graw-Hill.
- Leal Guerra, Martín. (2007). Resiliencia. Factor Potenciador del Talento Humano en las Organizaciones. *Revista Perspectivas del Gerente de hoy*. 351-374.
- Montoya, Miguel Ángel & Sol, Carmen Elena. (2004). *Autoestima: Estrategias para vivir mejor con técnicas de PNL y desarrollo humano*. México: PAX.
- Ronderos Santos, Gloria. (2017, agosto 23). Definición de empatía. Disponible en: www.psicopedagogia.com/definicion/empatia.
- Schaffer Rudolph, H. (2000). *Desarrollo social*. México: Siglo XXI.
- Schiffer, Michael Brian. (1999) *Formation processes of the archaeological record*. Capítulo 5 (pp. 99-120). University of New México Press, Albuquerque.
- Serisola, Joseph Vicente. (2017, agosto 23). Cartilla de actividades para la construcción de ambientes educativos resilientes. Colombia: Universidad Javeriana. Disponible en <http://correo.puj.edu.co/resiliencia/swf/resiliencia.htm>.
- Sierra Bravo, Rodrigo. (2001). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Tamayo Tamayo, Mario. (2012). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Valdez Medina, José Luis. (2001). *El poder de la resiliencia. Cómo lograr el equilibrio, la seguridad y la fuerza interior necesarios para vivir en paz*. México: Paidós.