

**Artículo científico**

2 de abril del 2023

**Habilidades blandas y competencias de directivos administrativos  
que en tiempos de crisis impactan en el desempeño de una  
institución educativa**

**Soft skills and competencies of administrative directors that in times of  
crisis impact the performance of an educational institution**

Elisa del Carmen Penela Quintanilla <sup>1</sup>, William Jesús Aguilar Díaz<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Directora de Capital Humano, The American School Foundation A. C. [elcapequ@gmail.com](mailto:elcapequ@gmail.com)

<sup>2</sup>Docente de Innovación Educativa Mediada por Tecnologías. Dr. William Jesús Aguilar Díaz , Docente de posgrado en maestría y doctorado. IUV Universidad Virtual. [william.aguilar@iuv.edu.mx](mailto:william.aguilar@iuv.edu.mx)

## Resumen

El presente estudio se refiere a una investigación metodológica descriptiva de tipo mixta, que se desarrolla en una institución educativa de la Ciudad de México y cuyo objetivo es identificar las habilidades blandas y las competencias profesionales que implementaron los directivos durante la pandemia de COVID 19 y su relación entre éstas y los resultados obtenidos por la organización a través de tres indicadores claves de rendimiento: número de alumnos inscritos, rotación de empleados por decisión de éstos y control de gastos operativos.

Se aplicaron dos cuestionarios, una a cinco directivos y la otra a 31 empleados de apoyo administrativo, los cuales mantuvieron una relación de trabajo ininterrumpida durante la crisis y utilizaron como formas de trabajo el teletrabajo y la modalidad híbrida.

La Innovación Educativa como un proceso de cambio profundo que inicia de manera significativa en una organización, llega a tener evidencia de transformación y provoca cambios de paradigma en la sociedad y las instituciones educativas, reinventándose y evolucionando rápidamente en el uso de las tecnologías de información vanguardistas.

Se concluye que los resultados obtenidos de la investigación muestran que los directivos desarrollaron habilidades de empatía, confianza, resiliencia y agradecimiento; competencias de adaptabilidad, resiliencia, toma de decisiones, gestión del cambio y gestión del tiempo. Éstas les permitieron dar resultados favorables para la institución educativa mediante la innovación y uso de diferentes tecnologías de información disponibles para los empleados administrativos, mostrando que los resultados en estas métricas son favorables en balance y crecimiento de la organización.

**Palabras Clave:** Innovación, habilidades blandas, competencias, directores, tecnologías de información

## Abstract

The present study refers to a mixed-type descriptive methodological investigation, which took place in an educational institution in Mexico City and whose objective is to identify the soft skills and professional competencies that administrative directors implemented during the COVID-19 pandemic and its relationship between these and the results obtained by the organization through three key performance indicators: number of students enrolled, employee turnover by decision of these and control of operating expenses.

Two questionnaires were applied, one to five managers and the other to 31 administrative support employees, who maintained an uninterrupted employment relationship during the crisis and used teleworking and hybrid modality as forms of work.

Educational Innovation as a process of deep change that begins significantly in an organization shows evidence of transformation and causes paradigm changes in society and educational institutions, reinventing themselves and rapidly evolving in the use of cutting-edge information technologies.

It is concluded that the results obtained from the research show that directors developed skills of empathy, trust, resilience, and gratitude; skills of adaptability, resilience, decision-making, change management, and time management. These allowed them to give favorable results for the educational institution through innovation and the use of different information technologies available to administrative employees, showing that the results in these metrics are favorable in the balance and growth of the organization.

**Keywords:** Innovation, soft skills, competencies, directors, and information technologies

## 1. Introducción

El presente estudio tiene como objetivo principal dar a conocer si existe relación entre las habilidades blandas y las competencias que desarrollan los directivos de una institución educativa, en tiempos de crisis como lo fue la pandemia sanitaria por COVID-19, con los resultados obtenidos por la organización. Las organizaciones educativas están viviendo cambios vertiginosos. La pandemia del COVID-19 ha transformado la vida laboral de todos los seres humanos.

Muchas organizaciones decidieron adoptar la medida del teletrabajo para que sus empleados se queden en sus hogares y realicen sus tareas desde allí, los docentes trasladaron las aulas a sus hogares y los directivos de las diversas empresas y organizaciones tuvieron que adaptarse a guiar sus equipos de trabajo a distancia. Esta situación ha provocado el desarrollar habilidades blandas y competencias que permitan a los directivos enfrentar diversos retos con sus colaboradores para motivarlos e inspirarlos en su quehacer cotidiano a través de las diferentes tecnologías de información; elegir y proveer de las herramientas tecnológicas para que la actividad cotidiana continúe sin interrupciones y enfocada al logro de resultados con productividad y al mismo tiempo innovar, capacitar y desarrollar nuevas habilidades entre los miembros del equipo.

Los directores administrativos requieren impactar positivamente a sus subordinados, en particular en tiempos de crisis, a fin de alcanzar una productividad estratégica medible a través de estructuras organizacionales efectivas, que les permitan el desarrollo de la organización y sus colaboradores. Cada director tiene competencias y habilidades personales diferentes que definen el estilo con el que dirigen una organización y es oportuno identificar cuáles de éstas se consideran deben desarrollarse o fortalecerse y aplicar efectivamente, de manera que hagan frente a los retos en tiempos críticos o de crisis.

La innovación resulta de gran importancia en estos tiempos, provocando cambios de paradigma en la sociedad y los entornos educativos, no sólo para los procesos de enseñanza – aprendizaje de los alumnos, sino también en los procesos administrativos en los que una institución educativa requiere reinventarse, evolucionando rápidamente en el uso de las tecnologías de información, la adquisición de equipos y plataformas vanguardistas acordes a las tendencias.

La Innovación Educativa se entiende como un proceso de cambios profundos que inician de manera significativa en una organización llegando a tener evidencia de transformación. El proceso de cambio en cuanto a la forma de hacer las cosas en una organización o a nivel personal, conlleva un proceso de aceptación que en ocasiones genera obstáculos por resistencias para realizar las cosas de manera diferente y es ahí en donde los directivos hacen la diferencia en una institución educativa para alcanzar resultados óptimos mediante el uso de las tecnologías de información, tanto en lo personal como con sus colaboradores directos.

## 2. Objetivo General

Identificar la relación que existe entre las competencias y habilidades blandas del equipo directivo de una institución con lograr los resultados obtenidos por la organización, para hacer frente a los retos en tiempos de crisis.

### 2.1. Objetivos Específicos

- Identificar competencias y habilidades blandas que los líderes de la institución educativa requieren para una toma de decisiones asertiva, en tiempos de crisis.
- Identificar cuáles son las necesidades de los directivos de la organización, de manera personal, en tiempos de crisis y qué tipos de apoyos pueden dárseles para facilitar su gestión, de manera que generen resultados en beneficio de la organización.
- Observar la implementación de nuevas habilidades y competencias blandas y su impacto en los miembros de la comunidad.

## 3. Habilidades blandas y competencias que en tiempos de crisis impactan en el desempeño de una institución educativa

El patrimonio más importante para las organizaciones es su gestión del conocimiento y el capital intelectual, es decir la gestión de sus colaboradores, sin importar el puesto y rol que desempeñan y éstos, principalmente sus directivos, deben desarrollar competencias y habilidades blandas que permitan innovar y transformar para mejorar los sistemas de trabajo con ayuda de las tecnologías de información, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad para hacer que la institución sea exitosa.

Un buen directivo adapta su estilo de liderazgo con base a las necesidades o nivel de madurez, para cada proyecto o ámbito de tareas, de cada uno de sus colaboradores, por tanto, es necesario identificar qué competencias, información y herramientas tecnológicas necesita cada líder para cumplir con las expectativas de su puesto y de la organización a la que pertenece. (Pérez, Bojórquez, & Duarte, 2012). La comunicación en el teletrabajo, en horarios globales y con colaboradores de diversidad cultural, generan un reto para el director, el cual debe estar preparado para responder a las necesidades de sus subordinados en modalidades remotas y virtuales.

El entorno en el que se desenvuelven las organizaciones actualmente está caracterizado por una dinámica de cambios en donde los avances tecnológicos, la calidad, la innovación, flexibilidad y el desempeño humano constituyen un reto permanente no solo para alcanzar sino, mantener la competitividad. Bajo estas condiciones se requiere capacidad para adaptarse a la nueva situación, que implica tomar decisiones muchas veces bajo condiciones de incertidumbre, pero que son necesarias para maximizar los beneficios, potenciar la innovación, sacar provecho de cambio tecnológico y crear condiciones para una transformación educativa radical (Jones, G., 2008).

Las actividades productivas han experimentado una transformación radical durante el último siglo: desde la incorporación de tecnologías de la información, hasta nuevas formas, ambientes y modalidades de trabajo. Las habilidades blandas, (Heckman y Kautz, 2012 citado en Garcia Cabrero, 2018) son aquellas destrezas sociales que impulsan la inteligencia emocional y están enfocadas en desarrollar ciertos valores y rasgos que fomentan la comunicación y la relación efectiva de una persona con aquellas que le rodean.

Sagi, (2006, p. 86) define las competencias como el “conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguren un buen logro”. En este sentido, dicho autor establece que la competencia está formada por tres elementos, que al interrelacionarse entre sí llegan al logro de esta. El primero de ellos es el *saber* que incluye los conocimientos, seguido del *saber* hacer que corresponda a las habilidades, y del *querer* que contiene las actitudes.

Las personas que practican el liderazgo tienen como tarea fundamental, anticiparse a los cambios, en forma particular o en equipo, asumir riesgos, proyectar nuevas respuestas a las exigencias planteadas y conseguir el accionar de sus seguidores, para obtener ventajas competitivas sobre aquellos que realizan sus mismas actividades (Pérez, Bojórquez, & Duarte, 2012). Las culturas innovadoras (Vargas G. y Sánchez N., 2020) deben ser modeladas por directivos que tengan las habilidades para lograr el cambio enfocado en resultados tangibles.

Las competencias y habilidades que los directores administrativos requieren para impactar positivamente a sus organizaciones, a fin de alcanzar una productividad estratégica medible mediante estructuras organizaciones efectivas, que les permitan el desarrollo de la organización y sus colaboradores, deben ser revisadas y redefinidas con base a las circunstancias de esta época. Los directivos deben valerse de la estructura y la cultura de la organización para lograr el cambio y mejora continua que permitan enfrentar contingencias y lograr ventajas competitivas que aumenten la eficacia y la capacidad de innovar.

Un directivo del siglo XXI en tiempos de pandemia, debe innovar al revisar las operaciones administrativas de su institución educativa, las necesidades de los alumnos y padres de familia, proveedores de servicio, de sus maestros y empleados, a fin de redefinir la especialización de funciones y la coordinación de procesos, tanto en modo presencial como remoto, transformando digitalmente aquellas funciones y procesos, para que se obtengan los resultados administrativos que promuevan y faciliten el aprendizaje y desarrollo integral del educando deseados, al mismo tiempo que alcanzan los objetivos operativos de la institución.

#### 4. Metodología

La metodología utilizada para esta investigación es de tipo mixta y se nutre de las fortalezas de la investigación cuantitativa y cualitativa, constituyendo el mayor nivel de integración entre los enfoques, donde ambos se combinan durante todo el proceso. Cualitativamente se administran un par de cuestionarios que se encuentran en los anexos A y B, para recabar datos que permiten conocer los puntos de vista de los directivos y las personas que colaboran con ellos. Además, busca obtener percepciones de estos grupos, respecto a las habilidades blandas y competencias que se necesitan tener o desarrollar en tiempos de crisis, para desempeñarse en su labor de manera eficiente.

La investigación es cuantitativa, pues se recolectan datos numéricos de los participantes mediante procedimientos estandarizados y aceptados y en lo que se refiere a los indicadores de desempeño de la organización a través de reportes ejecutivos, para su análisis. El paradigma de esta investigación es empírico-analítico, racionalista y se orienta a la comprobación de la hipótesis, utilizando el método científico, el cual es descriptivo de hechos y muestra las relaciones entre éstos y permite prever situaciones futuras.

#### **4.1. Material y Métodos**

La clasificación del diseño de esta investigación es de tipo descriptiva, donde se recolectan datos a través del tiempo en periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y sus consecuencias. El diseño es longitudinal por recolectar los datos a lo largo de 26 meses equivalentes a dos y medio ciclos escolares. Esta investigación no experimental cuenta con una variable dependiente y dos variables independientes. La variable dependiente se refiere al desempeño con base a los indicadores de rendimiento de The American School Foundation durante tiempos de crisis.

Las variables independientes son dos: la primera hace referencia a las competencias y habilidades blandas utilizadas según la percepción de los directivos para enfrentar los retos en su posición, en tiempos de crisis como la pandemia por COVID-19, para una administración de la institución educativa con indicadores de rendimiento positivos. La segunda variable independiente son las competencias y habilidades blandas adicionales utilizadas por los directivos, que fueron percibidas por el personal administrativo subordinado de estos directivos.

Según Salinas Ibáñez (2008), los ciudadanos, disponen de posibilidades de conexión desde establecimientos destinados a tal fin o desde su propio hogar, y los directivos administrativos tuvieron la responsabilidad de contribuir a orientar este fenómeno para resolver las tareas más urgentes que se presentaron en la institución educativa durante la crisis sanitaria por pandemia. El alcance de esta investigación consiste en identificar habilidades blandas y competencias en directivos de una institución educativa, que deben utilizar en tiempos de crisis y que deben incluirse dentro de los entrenamientos y oportunidades de desarrollo profesional de los directivos actuales a fin de dar resultados positivos con base a los indicadores de desempeño.

Los directivos tuvieron que innovar e identificar los modelos de pensamiento para reconocer la forma como actúan sobre las personas y el efecto sobre las acciones. Modificaron los modelos mentales creados para retomar la ruta hacia la aceptación de los cambios necesarios, mejorando la vida de las personas y así generar transformación significativa en la institución educativa. De acuerdo con Castillo y de Benito (2008) citado por Salinas Ibáñez (2008), el cambio es un proceso social complejo con dificultades para que las personas comprendan el qué y porqué de determinados fenómenos y así vencer la resistencia al cambio.

Las dimensiones son los elementos en los que se descompone una variable para poder medirla y en esta investigación son habilidades blandas o competencias tales como flexibilidad cognitiva, resiliencia, aprendizaje y uso tecnológico continuo, gestión del tiempo, entre otras. Conforme a lo que menciona Castillo y de Benito (2008) citado por Salinas Ibáñez (2008), la resistencia al cambio puede convertirse en oportunidades para identificar algunos elementos que no se tomaron en cuenta para la propuesta de innovación, dando la posibilidad de hacer modificaciones y así generar nuevos aprendizajes para el logro de transformaciones significativas.

Los instrumentos por utilizar son dos cuestionarios, con una serie de preguntas de alternativa fija utilizando la escala de Likert, como escala de medición con cinco categorías que iban de “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo” (Maldonado Pinto, J.E.,2018). El participante escoge la alternativa más cercana a su opinión. Los cuestionarios fueron aplicados a los subordinados de los directivos como a los directivos de la institución educativa a través de Google forms. Adicional se recabaron documentos de la organización que permitan cuantificar los indicadores claves de rendimiento en un lapso determinado.

Se aplicó una prueba piloto, para medir la confiabilidad y la validez de los instrumentos y lograr una validación por expertos en la materia de investigación. La prueba piloto es una estrategia para probar un cuestionario, utilizando una muestra más pequeña que la muestra planteada. En el proceso de validación se pusieron a prueba las preguntas, a fin de probar su correcto diseño con los recursos que se tienen disponibles con la intención de hacerle mejoras significativas.

A los participantes de este pilotaje se les pregunta que tan claras fueron las instrucciones, qué preguntas en particular se les hizo difícil responder y qué sugerencias aportaban para lograr mejor entendimiento del objetivo de los instrumentos y las cuestiones a responder. La validación permite conocer la manera en que el instrumento se ajusta a las necesidades de la investigación (Hurtado, 2012 citado por Güelmes y Nieto, 2015) y permite cuantificar, de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado, pues mide la característica para el cual fue creado, y no otra similar.

#### **4.2. Muestra y Población**

Se seleccionó una muestra representativa promedio del 40% de la población existente. Para la aplicación del primer cuestionario, se consideraron como participantes a cinco directivos, responsables de las áreas de Finanzas, Operaciones, Jurídico, Asuntos Académicos y Tecnologías de Información del colegio. Para la administración del segundo cuestionario que fue a personal de apoyo administrativo subordinado a los directores, la población se compone de 99 colaboradores administrativos y de mantenimiento y se elige como muestra a 31 de estos colaboradores, lo que representa alrededor 40% de la población.

En todos los casos, tanto directivos como personal de apoyo administrativo, fueron colaboradores que trabajan en las instalaciones de The American School Foundation durante el horario escolar, siendo empleados de tiempo completo, no docentes, con más de tres años de antigüedad en el puesto y con el mismo director asignado para su evaluación de desempeño, además de haber trabajado en la modalidad híbrida durante la pandemia, permaneciendo por lo menos diez meses en la modalidad de teletrabajo.

Para la obtención de información respecto a los indicadores de rendimiento o desempeño de la organización se colectan datos en promedio de los últimos cinco ciclos escolares y en particular en los ciclos escolares 2020-2021, 2021-2022 y 2022-2023 relativos al número de alumnos, renunciadas de maestros por voluntad propia y control del presupuesto. El periodo seleccionado obedece al tiempo de la pandemia sanitaria, cuando la organización implementó la modalidad de teletrabajo para sus empleados administrativos y cuando se regresa a la modalidad presencial, lo que permite realizar un comparativo de desempeño entre ambas modalidades.

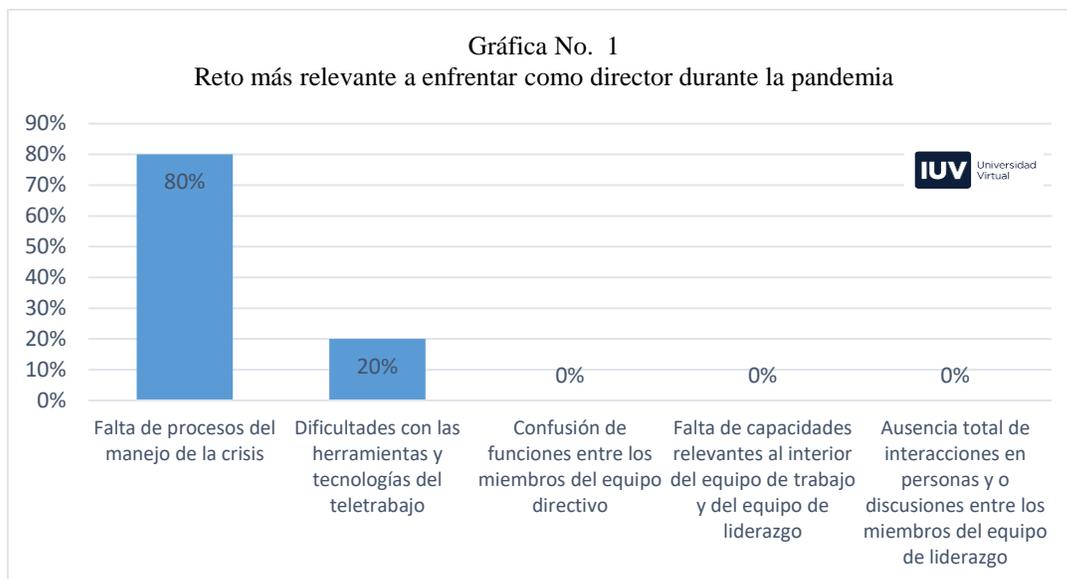
### **5. Resultados**

Los directivos administrativos tuvieron necesidades personales y profesionales a satisfacer para poder realizar cotidianamente su trabajo, destacando la necesidad de contar con recursos tecnológicos a ser conectados vía remota a sus hogares y los de sus colaboradores, así como estar capacitados para utilizar estas herramientas. También necesitaron ser entrenados emocionalmente o haber desarrollado una inteligencia emocional para adaptarse al entorno laboral e implementar procesos administrativos eficientes para la toma oportuna y certera de decisiones. La investigación se enfocó en las necesidades de los empleados administrativos supervisados por los directivos.

Los perfiles de liderazgo de cada directivo deben revisarse y actualizarse, para contemplar las competencias y habilidades blandas que utilizaron y requieren desarrollar en tiempos de crisis. Es necesario que la institución educativa defina y difunda los objetivos de la organización, como parte de su plan estratégico y visión del negocio, no sólo en tiempos cotidianos de operación, sino también cuando alguna gestión por crisis surja, como lo fue el caso de la pandemia por COVID-19.

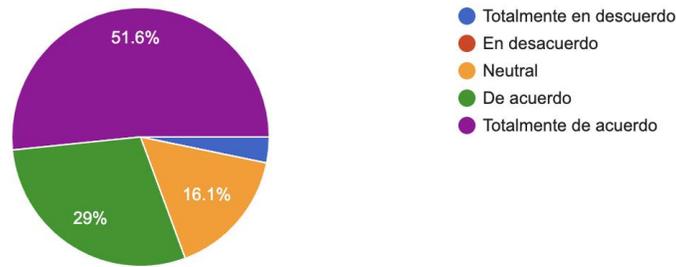
Se desarrollaron e implementaron las siguientes nuevas habilidades blandas y competencias: la resiliencia, empatía, inspiración de confianza, adaptabilidad, toma de decisiones, gestión de los tiempos y gestión de los cambios realizados en políticas, procesos y formas de trabajo, entendiendo y adaptándose a las necesidades de sus colaboradores, los cuales se sintieron atendidos, reconocidos y apoyados por su director, habiendo conocido y entendido éstos la situación que cada uno de sus colaboradores vivió durante la pandemia, a la vez que agradecieron el trabajo realizado y la actitud positiva y profesional.

En la gráfica No. 1: “Reto más relevante a enfrentar como director durante la pandemia”, se puede observar que el 80% de los directivos consideraron que el reto más relevante que enfrentaron en su posición durante la pandemia fue la falta de procesos de manejo de la crisis, mientras que un 20%, externó que el mayor reto fue la dificultad con las herramientas y tecnologías de trabajo. El presupuesto y prioridades de cualquier directivo deben contemplar contingencias por eventualidades, suministro de recursos tecnológicos apropiados, entrenamiento y capacitación en habilidades y competencias para enfrentar retos ante cualquier crisis que la organización tenga que enfrentar.



Fuente: Elaboración propia. (2022)

En la gráfica No. 2: “Oportunidades de aprendizaje en el uso de tecnologías y ejemplo de su directivo” se muestra que un 51.6% de subordinados están totalmente de acuerdo y un 29% está de acuerdo en que las oportunidades de aprendizaje continuo en el uso de nuevas tecnologías y el ejemplo en el uso de éstas por parte de su director(a) durante la pandemia, le ayudaron a desempeñarse de manera eficiente en su trabajo. Un 16.1%, se mantuvieron neutrales en su opinión y un 3.2% expresó estar en total desacuerdo. Se conoce que la mayoría de los empleados administrativos ya contaban con recursos tecnológicos y entrenamientos sobre el uso de estos y que, en caso de no contar con el recurso o la competencia, los directivos proporcionaron estos y además fueron entrenados, en su mayoría.

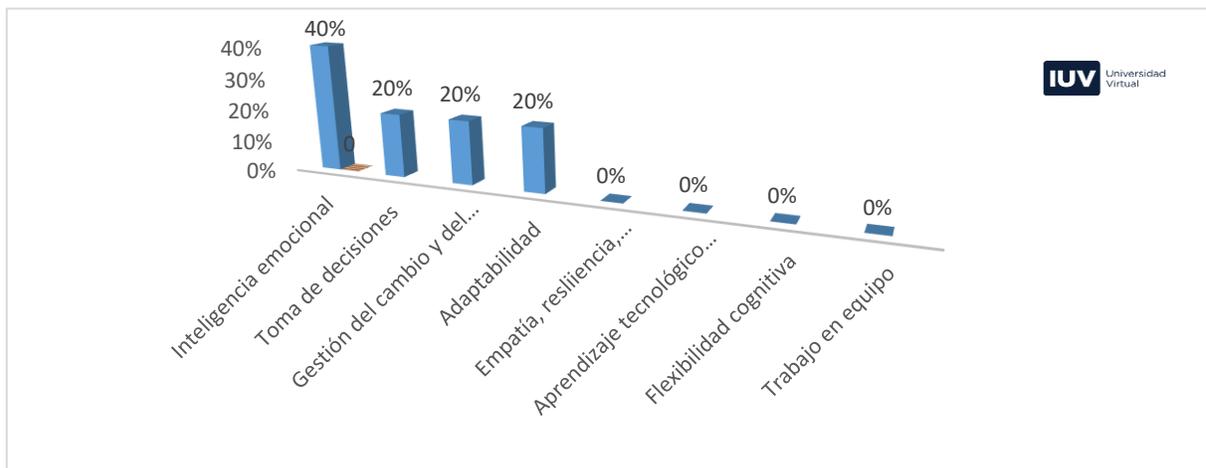


Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se puede observar en la siguiente gráfica No. 3: “Habilidades y competencias que un director debe utilizar en caso de crisis (en modalidad presencial o de teletrabajo)”, se muestra que el 40% de los directivos considera que la inteligencia emocional es la competencia que deben desarrollar e implementar en una crisis, sin importar que el trabajo sea presencial o en modalidad de teletrabajo; mientras que para un 20% es la toma de decisiones la competencia primordial. Por otro lado, un 20% de los encuestados, identificó que la adaptabilidad es la competencia más necesaria y el otro 20%, es decir, que la gestión de cambio y del tiempo son las competencias más útiles para el manejo de la pandemia por COVID-19.

Gráfica No. 3

Habilidades y competencias que un director debe utilizar en caso de crisis (en modalidad presencial o de teletrabajo)



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Durante la gestión del cambio y tiempos derivados de la crisis, los resultados para la institución educativa son positivos a pesar de la crisis como tal, ya que el uso de diversas habilidades blandas y competencias por parte de los directivos les permitió mantener relaciones cordiales y productivas con la mayoría de sus empleados administrativos a la vez que se enfocaban productivamente en el trabajo.

## 6. Discusión

La pandemia del COVID-19 ha transformado la vida laboral de todos los seres humanos. La innovación en términos laborales provocó cambios que generaron aprendizajes significativos como un proceso complejo para todos los miembros de la institución educativa. Las organizaciones educativas decidieron adoptar la medida del teletrabajo para que sus empleados se queden en sus hogares y realicen sus tareas desde allí y los directivos de tuvieron que adaptarse y dirigir un equipo de trabajo a la distancia.

Los cambios vertiginosos que las organizaciones experimentan en tiempos de crisis llevan a revisar los estilos de liderazgo necesarios en sus directivos y los cambios estratégicos requeridos para garantizar el éxito de las organizaciones educativas. Cada director tiene competencias y habilidades blandas personales diferentes que definen el estilo con el que dirigen una organización y es oportuno identificar cuáles de éstas se consideran deben desarrollarse o fortalecerse y aplicar efectivamente, de manera que hagan frente a los retos en tiempos críticos o de crisis, y permitan dar la continuidad operativa de la organización y el logro de resultados positivos.

Esta situación generó el desarrollar habilidades blandas y competencias para enfrentar retos con sus colaboradores, motivarlos e inspirarlos en su quehacer cotidiano; elegir y proveer de las herramientas tecnológicas para que la actividad cotidiana continúe sin interrupciones y enfocada al logro de resultados con innovación y productividad. La accesibilidad de la tecnología proporciona oportunidad de experiencias innovadoras en el trabajo, superando límites de tiempo y lugar, con el uso de diferentes dispositivos y entornos virtuales, para así acceder a nuevas formas de interrelación, comunicación, colaboración y socialización.

Esta organización tiene un grado de avance significativo en el uso de tecnologías, lo que derivó en no ser esta una competencia identificada como relevante en tiempos de crisis. Se infiere que el uso de tecnologías y buen manejo de este tipo de herramientas fue clave en la gestión del cambio de modalidad de trabajo, de presencial a virtual, para los empleados administrativos del colegio que participaron en la investigación, ya que éstos se enfocaron en los resultados, los cuales fueron alcanzados a través de nuevas experiencias innovadoras y una construcción colaborativa de proyectos, mediante una gestión basada en evidencias.

En un contexto organizacional, de acuerdo con Marchesi (2009) el uso de la tecnología abre brechas que permiten transformar las prácticas existentes y que la presencia de computadoras portátiles y la conectividad existente en The American School Foundation redujo la brecha digital que posiblemente se observó en otras instituciones educativas similares. Las prácticas docentes innovadoras, con el uso de las TICs también aplican al trabajo administrativo realizado por el personal de apoyo, al mismo tiempo que se ampliaron los tiempos y espacios laborales.

Las habilidades blandas de resiliencia, empatía, confianza y agradecimiento, como habilidades blandas claves en tiempos de crisis, así como la inspiración de confianza y la motivación a los empleados administrativos. para adaptarse a los nuevos requerimientos laborales y gestionar sus propios tiempos y procesos, son habilidades blandas identificadas como relevantes para utilizar en tiempos de crisis por los directivos, en esta investigación. Por otro lado, se identifican como competencias, la adaptabilidad y la gestión de cambio y del tiempo, la inteligencia emocional y la toma de decisiones.

Las recomendaciones como posibles líneas futuras de investigación contemplan el desarrollo de un plan de capacitación o programa de mentoría para cada directivo, para desarrollar o reforzar el uso de habilidades blandas y competencias necesarias, con base a su propia experiencia, grupo de trabajo y potenciales contingencias. Hay empleados que reaccionan negativamente ante una crisis por lo que el diseño e implementación de un plan estratégico de comunicación, que incluya el análisis y revisión periódica de los indicadores de desempeño, para tener conciencia entre la relación del logro de resultados a través de estos indicadores y con base a las mencionadas habilidades blandas y competencias, es otra sugerencia.

Los directivos tienen como tarea fundamental, anticiparse a los cambios, asumir riesgos, proyectar nuevas respuestas a las exigencias planteadas y conseguir el accionar de sus seguidores, para obtener ventajas competitivas sobre aquellos que realizan sus mismas actividades (Pérez, Bojórquez, & Duarte, 2012).

## Referencias

Capa Benítez, L. B., Benítez Narváez, R. M., & Capa Benítez, X. R. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 273-284. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

- Cobo, Cristóbal (2016) La Innovación Pendiente. Reflexiones (y Provocaciones) sobre educación, tecnología y conocimiento. Colección Fundación Ceibal/Debate: Montevideo.
- García Cabrero, B. (2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas “blandas”: aproximaciones a su evaluación. Revista Digital Universitaria, 19(6), 1doi:<http://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2018.v19n6.a5>
- Güelmes Valdés, E. L., & Nieto Almeida, L. E. (2015) Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica con el contexto cubano. Revista Universidad y Sociedad. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu>
- Maldonado Pinto, J.E., (2018). Metodología de la Investigación Social. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U.
- Marchesi A. (2019). Las Metas Educativas 2021. Un proyecto iberoamericano para transformar la educación en la década de los bicentenarios
- Pérez Brito, Antonio Emmanuel; Bojórquez Zapata, Martha Isabel; and Duarte Cáceres, Laura Guillermina (2012) "La competitividad empresarial y el liderazgo," Gestión y Sociedad: No. 2 , Artículo 8
- Quintero; J (2018); Universidad Fermín Toro; Escuela de Doctorado; Seminario Teorías y paradigmas educativos; Venezuela; extraído el 28 de Junio del 2012 en sitio web: <http://doctorado.josequintero.net/>
- Sagi-Vela Grande, Luis. Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización.(2006) ESIC Editorial.
- Salinas Ibáñez, Jesús: Innovación educativa y uso de las TIC. Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía, 2008. ISBN: 978-84-7993-055-4
- UNESCO (2016), Innovación Educativa. Oficina de Lima;
- Vargas G. y. Sánchez N. (2020). Competencias Blandas en los Líderes en Organizaciones. Bogotá. D.C. Durante la Pandemia COVID 19 recuperado de:[https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/34265/2021\\_germanvargas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/34265/2021_germanvargas.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Whetten D.A, Cameron, K. S. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson.

## Anexos

### Anexo A: Cuestionario 1.

#### Encuesta a personal de apoyo administrativo que reportó a directivos administrativos durante la Pandemia por COVID-19

**Instrucciones:** Esta encuesta tiene el propósito específico de identificar las habilidades blandas y competencias que percibiste en tu director, durante el tiempo de la pandemia. La información obtenida se mantendrá en absoluta confidencialidad y sólo será utilizada para los fines de estudio, por lo que te agradezco contestar cada una de las siguientes preguntas, pensando en tu director de área. Las respuestas van de acuerdo con el siguiente modelo, en donde la

calificación más baja que puedes otorgar es estar totalmente en desacuerdo y la calificación más alta es que estás totalmente de acuerdo.

1.- ¿Te solicitó tu director de área que hicieras algo completamente nuevo durante la pandemia, en una forma clara, motivante y respetando tus necesidades personales y laborales?

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2.- ¿Consideras que tu director(a) fue efectivo en las maneras y en los tiempos de comunicarse contigo y tu equipo de trabajo durante la pandemia?

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3.- ¿Tu director(a) buscó formas creativas para mantener la comunicación y supervisar objetivamente tu trabajo durante la modalidad de teletrabajo?

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4.- ¿Tu director(a) durante la modalidad de teletrabajo, demostró durante las sesiones individuales o grupales, a sus interlocutores que les escuchaba atentamente y con respeto, aun cuando no estuviera de acuerdo con lo que escuchaba?

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5.- ¿Consideras que tus experiencias de trabajo en equipo con tu director(a) y la forma cómo contribuyó éste(a) al logro de los resultados colaborativos de tu área de trabajo durante la pandemia fue satisfactoria?

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6.- ¿Consideras que, durante la pandemia, tu director(a) te ayudó a reducir el nivel de estrés en una situación crítica por salud, familiar o de trabajo?

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7.- ¿Consideras que tu director(a) gestionó los plazos y te atendió oportunamente cuando le solicitaste apoyo, una reunión o información, durante la pandemia?

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8.- ¿En el trabajo cotidiano siempre se pueden presentar situaciones tensas o de conflicto, ¿Tu director(a) desactivó este tipo de situaciones tensas o de conflicto que se presentaron en el trabajo cotidiano durante la pandemia?

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo

- Totalmente de acuerdo

9.- ¿Consideras que tus experiencias de trabajo en equipo con tu director(a) y la forma cómo contribuyó este(a) al logro de resultados colaborativos del área durante la pandemia fueron cordiales y productivas?

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10.- ¿Consideras que las oportunidades de aprendizaje continuo en el uso de nuevas tecnologías y el ejemplo en el uso de éstas por parte de tu director(a) durante la pandemia, te ayudaron a desempeñarte de manera eficiente en tu trabajo?

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11.- ¿Tu director(a) se puso en tus zapatos y entendió los momentos de frustración, tristeza, enojo y desesperación por cuestiones personales o laborales durante la pandemia, mostrándote empatía e interés por ayudarte a resolver el problema?

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12.- ¿Tu director(a) es una persona que logró transformar lo difícil de esta pandemia sanitaria COVID-19 en oportunidad para cada uno de sus colaboradores? Es decir, que de manera profesional o personal los retó a crecer, los ayudó a transformar los miedos en habilidades y los errores en oportunidades.

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

13.- Durante la modalidad de teletrabajo, ¿tu director(a) se tomó el tiempo para decirte cuán bien hacías tu trabajo, para agradecerte por recordarle tantos pendientes, por tener la iniciativa de tener listo el trabajo antes de que fuera necesario, y por simplemente agradecerte por formar parte de su equipo de trabajo?

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14.- ¿Tu director(a) siempre buscó sacar lo mejor de ti, inspirar a su equipo de trabajo y fomentar la colaboración?

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

15.- ¿Tu director(a) estableció como prioridad ayudar a resolver problemas, confiar en sus colaboradores y darles retroalimentación sobre su desempeño?

- Totalmente de desacuerdo

- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16.- ¿Durante la pandemia tu director@ fue una persona considerada en su trato con sus colaboradores, resolvió conflictos entre las personas, te dio retroalimentación objetiva y oportuna, fue inspirador con un juicio adecuado y oportuno, es decir es una persona confiable?

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia (2022)

#### **Anexo B: Cuestionario 2.**

#### **Encuesta para Directivos Administrativos que laboraron en la organización durante la Pandemia por COVID-19**

**Instrucciones:** Esta encuesta tiene como propósito específico identificar las habilidades blandas y competencias que los directores administrativos de instituciones educativas perciben haber desarrollado y utilizado en tiempos de la pandemia. La información obtenida se mantendrá en absoluta confidencialidad y sólo será utilizada para los fines de estudio, por lo que te agradezco contestar cada una de las siguientes preguntas, pensando en tí como director de área.

1.- Me sentí competente, hábil y dispuesto para contribuir proactivamente en las consideraciones que se tuvieron para el cierre y reapertura del colegio.

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo

- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2.- La pandemia por COVID-19 llevó a una crisis como organización a la institución educativa en donde laboro.

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3.- Me sentí cómodo para realizar el trabajo como director administrativo, cuando recibí instrucciones de trasladarme y a mi equipo de trabajo a modalidad de teletrabajo por una posible pandemia por COVID-19 en marzo de 2019.

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4.- La reapertura del campus y el regreso de los colaboradores a su trabajo presencial fue una decisión acertada el pasado 1º. de agosto de 2021

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5.- El reto más relevante que enfrentaste como director durante la pandemia fue: (Elige uno).

- Ausencia total de interacciones en personas y o discusiones entre los miembros del equipo de liderazgo
- Dificultades con las herramientas y tecnologías del teletrabajo
- Falta de procesos del manejo de la crisis
- Confusión de funciones entre los miembros del equipo directivo
- Falta de capacidades relevantes al interior de tu equipo, falta de capacidades al interior del equipo de liderazgo

6.- Las habilidades blandas que más utilizaste durante la pandemia fueron: (Elige una)

- Adaptabilidad.
- Flexibilidad Cognitiva
- Trabajo en equipo
- Gestión del stress
- Gestión de tiempo

7.- La competencia que más utilizaste durante la pandemia fue: (Elige una)

- Inteligencia emocional
- Toma de decisiones
- Aprendizaje tecnológico continuo
- Liderazgo
- Empatía, resiliencia, confianza y agradecimiento

8.- Una vez que has vuelto al trabajo en modalidad presencial, la habilidad y competencia principal que un directivo debe desarrollar e implementar en todo momento para cuando llegue una crisis es:

- Inteligencia emocional
- Toma de decisiones
- Aprendizaje tecnológico continuo
- Gestión de cambio
- Empatía, resiliencia, confianza y agradecimiento
- Adaptabilidad
- Flexibilidad Cognitiva
- Trabajo en equipo
- Gestión del stress

- Gestión del tiempo

9.- Tu prioridad más importante como director, durante la pandemia respecto a tu posición y tu equipo de trabajo fue:

- Innovación y crecimiento
- Uso de tecnologías
- Cultura organizacional y clima laboral
- Necesidades de capacitación
- Propósito de la organización: misión y visión
- Cambios en la conducta de los clientes
- Resiliencia organizacional

10.- El factor de éxito principal como director, en el manejo de la pandemia fue:

- Fortalecimiento de la colaboración entre los miembros del equipo directivo
- Aumento en la diversidad de las habilidades y capacidades de los miembros del equipo directivo
- Implementación de cambios en los procesos existentes
- Aumento de la frecuencia de interacciones entre los directivos
- Aumento significativo de responsabilidades de los directivos
- Inversión en tecnología y/o herramientas para permitir más colaboración digital

11.- Estaba preparado para gestionar la falta de resiliencia en ASF:

- Totalmente de desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia (2022)