



# **Determinación de las habilidades directivas en el personal directivo de una institución educativa de nivel superior**

## **Determination of managerial skills in the managerial staff of a higher level educational institution**

Nayeli Olgún-Hernández<sup>1</sup>, Alejandro González-Rodríguez<sup>1</sup>, Juana-Laura Díaz-García<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México – ITS Tamazunchale, San Luis Potosí, México.

---

Recibido: 31-10-2022  
Aceptado: 13-12-2022

Autor correspondal: [nayeli.oh@tamazunchale.tecnm.mx](mailto:nayeli.oh@tamazunchale.tecnm.mx)

# Determinación de las habilidades directivas en el personal directivo de una institución educativa de nivel superior

## RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en una institución educativa de nivel superior con la finalidad de identificar el perfil de los directivos y nivel de desarrollo de habilidades directivas con respecto a las funciones que desempeñan y se encuentran establecidas en el manual de organización, así como los cursos de capacitación que se han brindado y tienen relación con el tema. El tipo de estudio fue descriptivo, para ello se aplicó un instrumento donde se logró que 16 directivos realizaran una autoevaluación de habilidades directivas, identificando que el facultamiento, delegación y liderazgo son las que aplican y han desarrollado en mayor grado.

**Palabras claves:** Habilidades, Rendimiento, Competencias, Calidad, Desempeño

## ABSTRACT

The present research was developed in a higher level educational institution with the purpose of identifying the profile of managers and the level of development of managerial skills with respect to the functions they perform and are established in the organization manual, as well as the courses. of training that have been provided and are related to the topic. The type of study was descriptive, for which an instrument was applied where 16 managers were able to carry out a self-assessment of managerial skills, identifying that empowerment, delegation and leadership are the ones that apply and have developed to a greater degree.

**Key words:** Skills, Performance, Competencies, Quality, Performance

## INTRODUCCIÓN

En un mundo en el que actualmente existen grandes cambios principalmente tecnológicos hay algo que no ha sufrido muchas modificaciones a lo largo del tiempo y son las habilidades básicas de las relaciones humanas efectivas, satisfactorias y generadoras de crecimiento. Se

puede afirmar que las relaciones humanas se han vuelto más importantes conforme avanza la era de la información, la tecnología y el conocimiento.

En los últimos años se ha generado una gran cantidad de evidencia de la administración hábil, especialmente la administración de personal es primordial para el éxito de las organizaciones, por ejemplo en diferentes estudios realizados en empresas públicas y privadas en Estados Unidos se identificó que aquellas que contaban con directivos que administraban de manera efectiva a su personal presentaban una menor rotación de personal, lograron sobrevivir en circunstancias difíciles y sobre todo un mejor rendimiento financiero a largo plazo. (Whetten y Cameron, 2011)

La formación profesional permite adquirir los conocimientos necesarios para realizar las funciones que enmarca un puesto de trabajo, sin embargo, no garantiza el desarrollo de las habilidades para coordinar las actividades de un grupo de personas.

Según Whetten y Cameron (2005), consideran lo siguiente: “En la última década, más o menos, se ha producido una abundancia de evidencia de que la administración habilidosa (especialmente la competencia en la administración de la gente dentro de las organizaciones) es el determinante fundamental para el éxito organizacional” (p. 4).

Robbins (1999), citado por Codina (s.f), refiere que una encuesta de la Revista Fortune, donde se reveló que la principal razón del fracaso de directivos son sus inadecuadas habilidades interpersonales, este dato determina la necesidad imperante que existe por formar directivos con habilidades que contribuyan a su organización.

Como menciona Germán Serrano (2017), en su artículo “Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia”, la visión del liderazgo gerencial se debe desarrollar identificando tres campos del saber: teoría, práctica y técnica, de donde se desprende que el gobernante o líder debe poseer diferentes tipos de conocimientos como de la administración, economía y dirección de empresas, así mismo conocimientos técnicos de procesos en caso de ser necesarios, procesos químicos, físicos etc., además del conocimiento político para una dirección con sensatez que facilita la vida civil de sus gobernados.

Así mismo Aburto y Bonales (2011), mencionan que el clima organizacional se ve directamente afectado por las habilidades directivas o modelos gerenciales aplicados, comentan que es básico que los gerentes estén preparados con tres tipos de habilidades para esta labor como son las habilidades técnicas, de trato personal y conceptuales que tiene como base los conocimientos mencionados en su tiempo por Aristóteles, en su estudio identifican cuatro tipos de modelos de habilidades directivas que pueden influir en el clima organizacional, el Autoritarismo explotador, autoritarismo paternalista, Consultivo y Participativo en grupo.

En el ámbito educativo también existe una estructura organizacional, la cual determina jerarquías y funciones específicas para cada puesto, esto significa, que también es importante desarrollar habilidades directivas, Montemayor, L. (2011), a través de su investigación documental “Competencias que debe tener un director académico universitario para la educación superior basada en competencias”, determina que el director académico debe basarse en 3 áreas de competencias: 1.) Hacer las cosas que son correctas (realizar tareas), 2.) Hacer las cosas de manera correcta (abordaje), 3.) La persona correcta haciendo las tareas (profesionalismo). Primera área, 5 competencias intelectuales y técnicas: 1. Conocimiento de la institución; 2. Conocimiento de fortalezas y oportunidades; 3. Conocimiento de modelos educativos; 4. Desarrollo de profesores y asuntos estudiantiles; 5. Preparación administrativa. Segunda área, 3 competencias intelectuales, emocionales, analíticas y creativas: 6. Entender los principios; 7. Liderazgo y comunicación efectiva; 8. Habilidades razonamiento y toma de decisiones. Tercera área, 2 competencias personales: 9. Papel del Director Académico en la institución; 10. Ética y Desarrollo Personal.

Donawa Torres, Z. A, & Gámez Araujo, W. G. (2019), mencionan que para desarrollar una cultura de innovación universitaria es imprescindible contar con habilidades gerenciales por parte de los Directivos, mencionan que la cultura de innovación actualmente es fundamental para la competitividad educativa en un mundo globalizado. Dentro de su estudio dividen las habilidades en dos categorías: Habilidades necesarias para ser innovadores y Habilidades de descubrimiento. Dentro de las habilidades para ser innovadores se encuentran: Atención, Personalizar, Imaginar, Jugar, Indagar, Conciliar. Dentro de las habilidades de descubrimiento se encuentran: Asociar, Cuestionar, Observar, Crear Redes y Experimentar. Una vez realizado su estudio en universidades de Colombia y Venezuela, Donawa Torres, Z. A et al. Concluyen

que en estas universidades existe una debilidad en las habilidades gerenciales mencionadas y necesarias para la innovación y la competitividad actual.

Hernández, B. R. (2017), menciona que las habilidades gerenciales deben desarrollarse en los docentes de la carrera Administración de Empresas de la Universidad Enrique Díaz de León debido a que ello asegura el mejoramiento de su desempeño y aumenta sin duda la calidad del servicio ofrecido a sus alumnos, así mismo en su trabajo identifica a las habilidades gerenciales que deben desarrollar los Directores de área y coordinadores, dentro de las cuales identifica las siguientes: Manejo de Conflictos, Gestión de programas académicos y Gestión y desarrollo de talento humano.

Montemayor, L. (2011), Dentro de las competencias técnicas menciona el conocimiento de la filosofía de la Institución, Conocimiento de las fortalezas y habilidades de la escuela, conocimiento del modelo educativo implementado, conocimiento de procedimientos de las funciones administrativas de áreas directivas académicas. Dentro de las competencias intelectuales menciona el Liderazgo. Dentro de las competencias emocionales menciona el trabajo en equipo y colaboración. En las competencias analíticas y creativas menciona la capacidad de planeación y capacidad de organización. Dentro de las competencias personales menciona la capacidad de comunicación, capacidad de mediación entre la administración, los profesores y los alumnos. Finalmente, Elizondo Montemayor (2011), menciona que para que exista mejora y aseguramiento de la calidad educativa de las Instituciones Educativas basadas en la formación de competencias, es fundamental que el director académico cuente con las competencias mencionadas.

## **METODOLOGÍA**

Para efectos de la presente investigación, los sujetos a estudiar se conformaron por los 23 directivos que contempla la estructura orgánica del ITST, se utilizó un muestreo no probabilístico intencional.

La investigación que se realizó se cataloga como descriptiva, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), un estudio descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, que se someta a un análisis. De acuerdo con la

naturaleza del proyecto el método a emplear fue cuantitativo y cualitativo, es decir, mixto, esto derivado de los datos que se recabaron a partir de investigación documental, análisis del manual de organización, la aplicación de una entrevista a la titular del Departamento de Recursos Humanos y la aplicación de un cuestionario a los directivos que conformaron los sujetos de estudio.

Para la realización de la investigación se aplicaron 2 instrumentos, los cuales permitieron la obtención de datos, mismos que fueron tratados de manera estadística a través de programas especializados para tal efecto.

El primer instrumento que se aplicó fue una entrevista a la titular del Departamento de Recursos Humanos, dicha entrevista, está constituida por 10 interrogantes de respuesta abierta y el objetivo que se pretendió fue obtener información relacionada con los cursos que se impartieron a los directivos durante el período de 2014-2019, así como el impacto de dichos cursos.

El segundo instrumento que se aplicó fue un cuestionario dirigido a los directivos de la institución, para ello se utilizó la Evaluación personal de habilidades directivas. (PAMS, por las siglas de Personal Assessment of Management Skills) contenido en la bibliografía Desarrollo de Habilidades Directivas de los autores David A. Whetten y Kim S. Cameron de la octava edición y que ha sido utilizado en algunas investigaciones, el objetivo de la aplicación de este instrumento fue obtener un perfil general del nivel de competencia de habilidades del personal directivo; cabe señalar que de los 23 directivos, 16 respondieron el instrumento es decir el 70% de los sujetos de estudio, considerando que la información es suficiente o representativa se continuó con el proceso de análisis.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Análisis del manual de organización para identificar las funciones de los puestos donde se encuentran los directivos.**

Como se puede observar en la figura 1, el 75% de los puestos directivos tienen asignadas funciones relacionadas con habilidades directivas dentro del manual de organización así

mismo se muestra que en el 25% de estos puestos no se logra identificar funciones relacionadas con el desarrollo o práctica de alguna habilidad directiva, el área de Subdirección de Posgrado e Investigación es la que tiene un mayor número de habilidades directivas que se ponen en práctica a través de sus funciones descritas en el manual de organización.

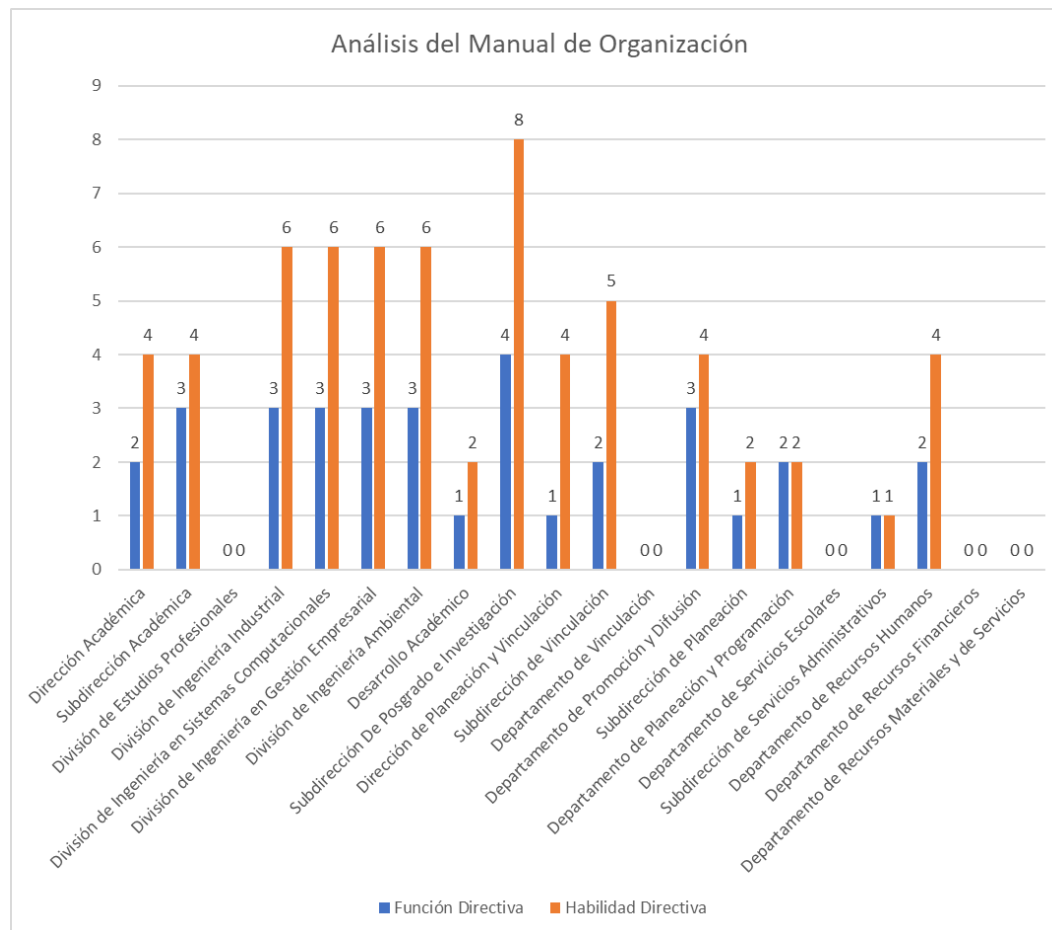


Figura 1. Relación de la función de los directivos del ITST con las Habilidades Directivas  
Fuente: Elaboración propia

## Entrevista a la titular del Departamento de Recursos Humanos

De acuerdo con la información proporcionada por el Departamento de Recursos se tiene que se han impartido un total de 24 cursos a los directivos del ITST en los últimos cinco años, el año con mayor número de cursos fue el 2016 con 7 cursos que representan el 29% de los cursos impartidos y el año con menor número de cursos fue el año 2018 con dos cursos que representan el 8% de los cursos impartidos.

Durante los años 2014, 2015, 2016 y 2017 se impartieron cursos relacionados con las habilidades directivas estos representan el 29.16% del total de cursos que recibieron los

directivos del año 2014 al año 2018, haciendo énfasis en que en el año 2018 y 2019 no recibieron capacitación con respecto al desarrollo de habilidades directivas.

A través de la clasificación de los cursos que han recibido los directivos del ITST en temas generales, se identificó que un gran número de cursos tiene relación con las habilidades técnicas propias de las áreas administrativas, se observó que en el Tema de Administración y Finanzas se han recibido diez cursos lo cual representa un 41.6 % de los cursos recibidos, esto indica que se le da prioridad en la capacitación de las actividades operativas propias de las áreas directivas, en segundo lugar se encuentra el tema de Seguridad y Salud con un total de seis cursos que representan el 25% de los cursos recibidos. Estas dos temáticas abarcan casi el 70% del total de los cursos recibidos del año 2014 al año 2019.

### **Análisis de los datos del instrumento: Evaluación personal de habilidades directivas.**

Con respecto al grado de estudios de los Directivos del ITS de Tamazunchale y de acuerdo a lo que se visualiza en la Tabla 1 y en la figura 2 la mayoría de los Directivos cuenta con el grado de maestría representan el 75% de los directivos, de ellos el 50% en el área Administración Educativa, 42% en Administración y el 8% restante en educación superior, Así mismo se observan dos directivos con grado de Doctor en las áreas de Administración y Gestión Educativa. Se observa que la mayoría de los directivos tienen una preparación de posgrado representando el 87.5% de ellos, así como el resto 12.5% que tiene una preparación de Licenciatura y otro.

Tabla 1. Grado de Estudios

#### **Último grado de estudios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Doctorado	2	12.5	12.5	12.5
	Licenciatura	1	6.3	6.3	18.8
	Maestría	12	75.0	75.0	93.8
	Otro	1	6.3	6.3	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia



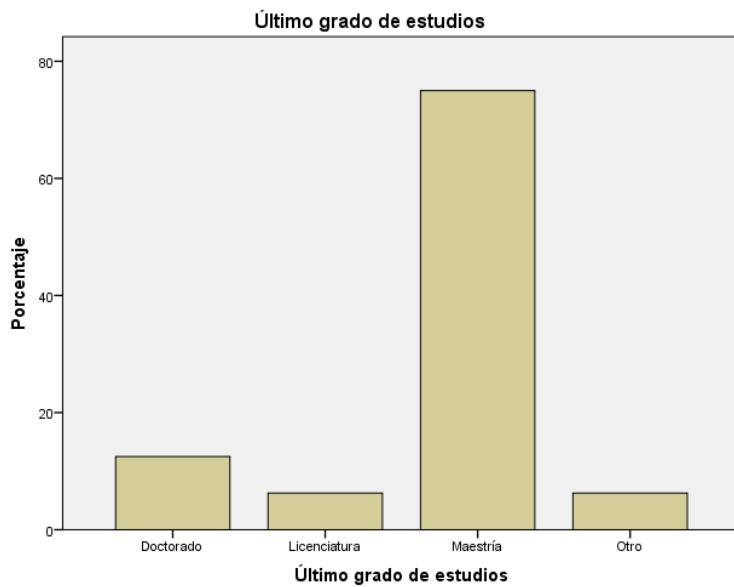


Figura 2. Grado de Estudios  
Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la antigüedad en puesto directivo, observamos en la figura 3 que el 62.5 de los que respondieron la encuesta tienen más de 5 años desempeñando labores directivas, el 37.5% tiene 4 años o menos en su puesto como directivo.

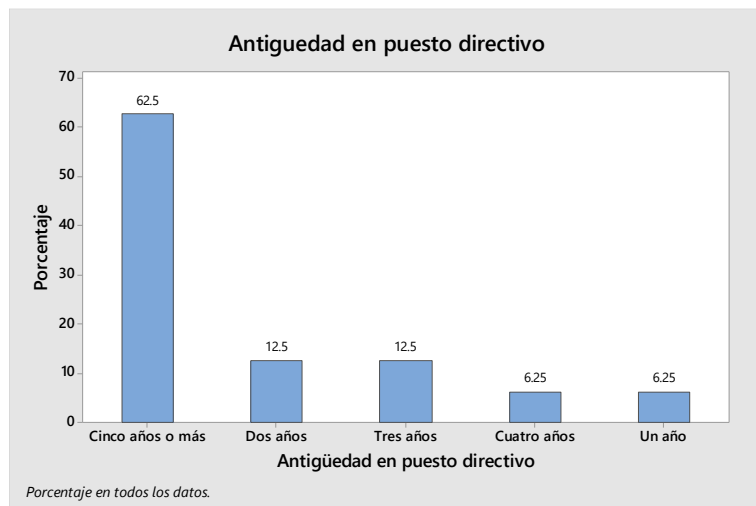


Figura 3. Antigüedad en puesto directivo.  
Fuente: Elaboración propia

En la figura 4 se muestra que de los que respondieron la encuesta el 56.25% son mujeres y el 43.75 son hombres, lo que representa un equilibrio entre hombres y mujeres en puestos directivos en el ITS de Tamazunchale.

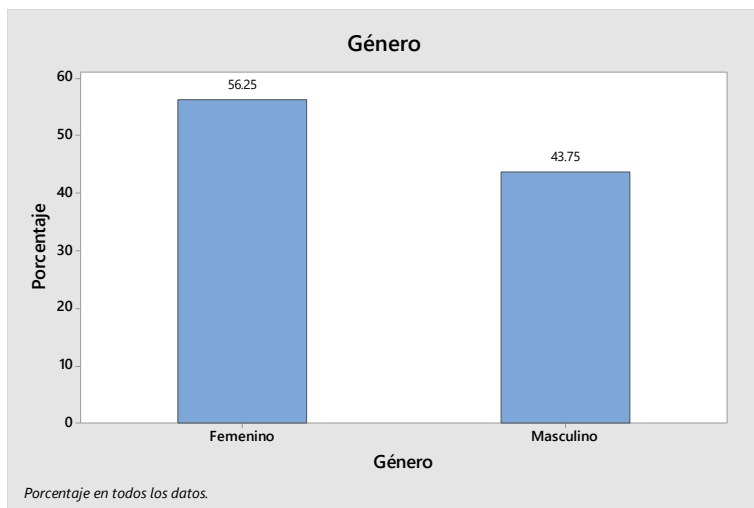


Figura 4. Género

Fuente: Elaboración propia

En la figura 5 se muestra que el más del 80% de los directivos encuestados tiene una edad mayor a los 40 años lo que significa que son personas con experiencia en puesto directivo pues como se mencionó anteriormente más del 50% de ellos tiene más de 5 años de experiencia con estas responsabilidades.

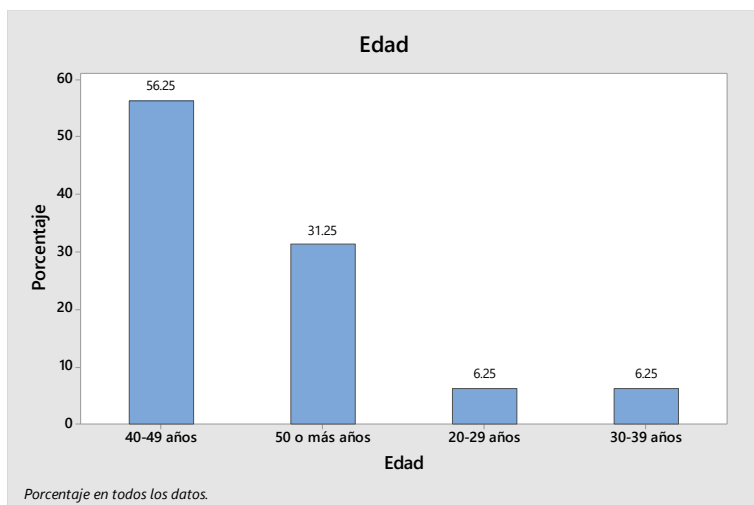


Figura 5. Edad

Fuente: Elaboración propia

En la segunda parte de la encuesta se evaluaron diferentes aspectos sobre el autoconocimiento de los directivos en general, en la figura 6 se observa un valor mayor a 4.5 en cada uno de los aspectos en que se autoevaluaron lo que significa que los directivos

consideran que tienen un desempeño adecuado para las responsabilidades y roles que desempeñan como directivos.

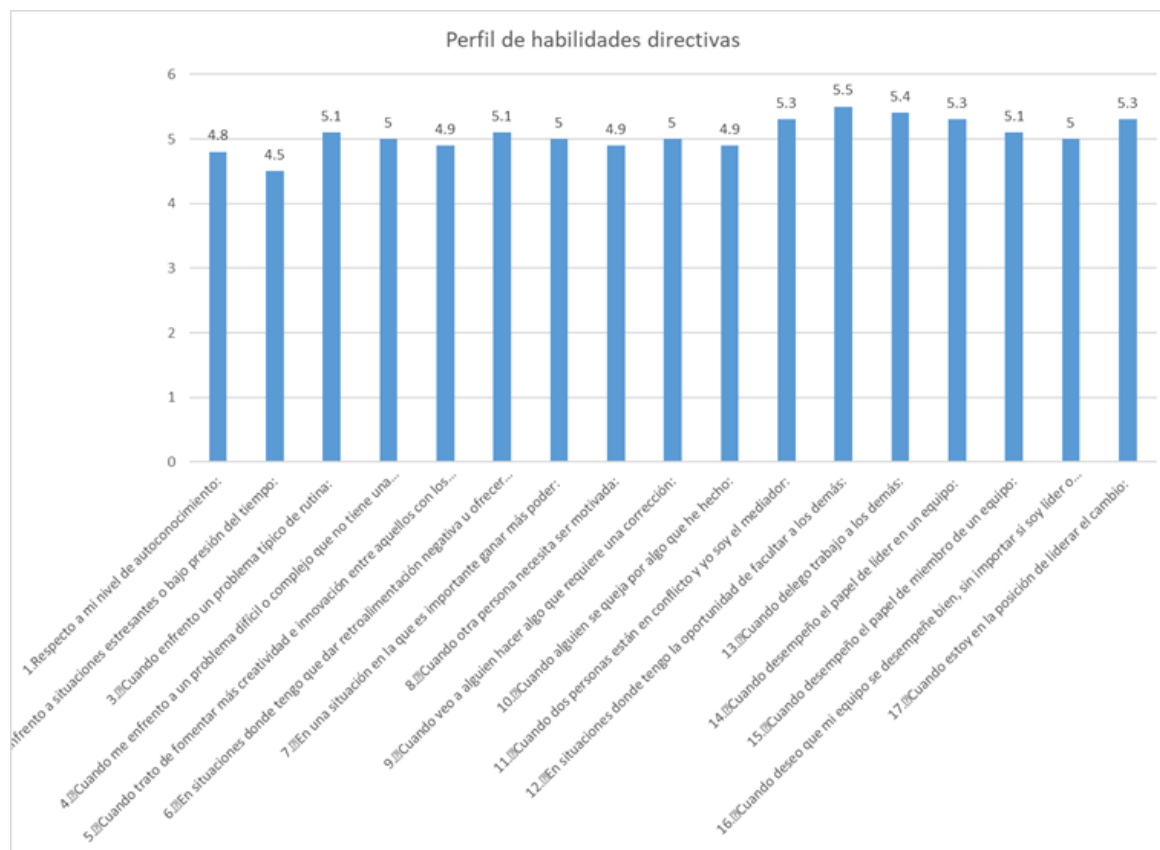


Figura 6. Perfil de habilidades directivas

Fuente. Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Actualmente en muchas instituciones educativas de nivel superior se vive una situación difícil por diferentes situaciones derivadas de la pandemia por el Sars COV2 o COVID 19, entre las que se pueden mencionar están la reprobación y la deserción de los estudiantes, lo que puede ocasionar el incumplimiento de objetivos y metas tomando en cuenta el trabajo a distancia y el requerimiento de la presencia de algunos trabajadores en las instituciones como son administrativos y de servicios, todo ello requiere de un buen liderazgo y dirección para la toma de decisiones.

Las habilidades directivas como se ha mencionado anteriormente se van adquiriendo, desarrollando y perfeccionando con la experiencia y con una capacitación constante y

adecuada. Esta investigación se centró en identificar un perfil general del directivo del ITST, además de identificar la necesidad de capacitación y proponer un esquema de alternativas para fomentar el desarrollo de mayores habilidades.

Se realizó un análisis del manual de organización, las capacitaciones que se han proporcionado al personal directivo del ITST, así como una evaluación de las habilidades directivas del propio personal que tiene un cargo directivo, identificando que se cuenta con directivos preparados académicamente, sin embargo, no todos tienen perfiles del área administrativa por lo cual en este sentido es necesaria la capacitación, se identificó que falta una mayor capacitación en tema de habilidades directivas, aun cuando la plantilla directiva tiene una valoración media-alta en cuanto a su percepción de contar con habilidades directivas.

Finalmente se considera que el desarrollo de habilidades directivas sin duda debe tomarse en cuenta como un punto de mejora para la calidad del servicio se ofrece al cliente, con una mejor comunicación, trabajo equipo, solución analítica y creativa de problemas, administración del tiempo, manejo del estrés, toma decisiones, etc., desde un punto de vista profesional y personal de los directivos tomando muy en cuenta el factor humano en la organización.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aburto, H. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia*, 41-49.
- Acosta, J. M. (2016). *Dirigir. Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones....* 6ª. Edición. Alfaomega.
- Codina (s.f.) 10 Habilidades directivas. ¿Cuáles?, ¿Para qué?, ¿Cómo?. *Saber, ciencia y salud*, 15-36.
- Donawa Torres, Z. A., & Gámez Araujo, W. G. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad & Empresa*, 8-35.

Hernández, B. R. (2017). Desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 1-26.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. Mc. Graw Hill.

Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades Directivas*. Segunda Edición. Mc. Graw Hill.

Montemayor, L. (2011). Competencias que debe tener un Director Académico universitario para la educación superior basada en competencias. *Revista de Investigación Educativa*, 205-218.

Münch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F., & Pedronni, F. (2020). *Administración de Instituciones Educativas*. México: Trillas.

Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 208-216.

Whetten, D. & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Sexta Edición. Pearson.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Octava Edición. Pearson.