MEDICIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS EN LOS INSTITUTOS TECNOLÓGICOS DEL SURESTE DE MÉXICO. AVANCE DE INVESTIGACIÓN

***Gloria Pérez Garmendia*.**
Instituto Tecnológico de Mérida
gloriaperez22@hotmail.com
Francisco Gerardo Barroso Tanoira
Universidad del Mayab (Red Anáhuac)
fbarroso@unimayab.edu.mx
José Juan Escalante Fernández
Instituto Tecnológico de Mérida
Jose.escalante@itmerida.mx
Hortensia Eliseo Dantes
Instituto Tecnológico de Villahermosa
horteed@hotmail.com

Introducción

Para toda institución educativa, permanecer competitiva es un objetivo primordial; las instituciones educativas federales, en específico los Institutos Tecnológicos Federales del Sureste del País, no pueden considerarse ajenos a este ambiente de competitividad. El desarrollo exitoso de la administración es más que solamente seguir unas recetas de libro de cocina acerca de conductas secuenciales. El desarrollar habilidades directivas altamente competentes es mucho más complicado que desarrollar habilidades como aquellas asociadas con un oficio, ya que están ligadas a un

conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades, y están inherentemente conectadas a la relación con otros individuos (Whetten, 2005).

Las habilidades directivas forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. En particular se estudiará el grado de las habilidades personales, interpersonales y de grupo que tienen los directivos; esto es la destreza o disposición que tienen las personas para desenvolverse en sus funciones directivas. Aquí se presentan los resultados obtenidos en el avance de investigación.

Preguntas de investigación

1. ¿Qué habilidades directivas deben desarrollar los directores, subdirectores y jefes de departamento de los institutos tecnológicos para alcanzar sus objetivos?
2. ¿Cuál es la autopercepción que tienen los directivos acerca del desarrollo de estas habilidades?
3. ¿Cuál es la percepción que tienen sus subordinados, su jefe inmediato y sus colegas en cuanto al desarrollo que tiene el directivo de estas habilidades directivas?
4. ¿Qué relación existe entre la percepción de los compañeros y subordinados con respecto a la autopercepción de estos directivos?

Objetivos de la investigación.

1. Identificar las habilidades directivas que deben desarrollar los directores, subdirectores y jefes de departamento para alcanzar sus objetivos.
2. Desarrollar un instrumento para medir las habilidades directivas en instituciones de educación superior y determinar su validez y confiabilidad en una prueba piloto
3. Identificar la percepción que tienen los directivos de su propio desarrollo de estas habilidades.
4. Identificar la percepción que tienen los subordinados, sus colegas y su jefe inmediato del desarrollo que tiene el directivo de estas habilidades directivas.
5. Analizar la relación entre la percepción de los compañeros y subordinados con respecto a la autopercepción del directivo.

Importancia del estudio

La importancia del estudio radica en identificar el desarrollo de las habilidades directivas, desde la perspectiva de una autoevaluación y de la percepción de los compañeros y subordinados del directivo; las cuales son requeridas para fortalecer las funciones en una institución de educación superior, lo que se traducirá en indicadores que marcarán las habilidades directivas que se requieren fortalecer en los funcionarios y desarrollar un programa de formación de

directivos para desarrollarlas, con las cuales puedan desenvolverse en sus funciones, lo que a futuro puede dar las pautas para una formación más sólida de los directores, subdirectores y jefes de departamento, de tal manera que mejoren su gestión directiva. Así también la metodología del estudio puede ser utilizada en todo el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos del País.

Limitaciones del estudio

Se presentan los resultados de la prueba piloto realizada a una muestra de la población, la cual abarcó veinte directivos de tecnológicos de la zona sureste del país, en la cual se encuentran los tecnológicos federales de Villahermosa, Tapachula, Comitán, Tuxtla Gutiérrez, Mérida, Conkal Campeche, Chiná, Lerma, Chetumal, Cancún y Oaxaca. Los sujetos en el estudio fueron el director, los subdirectores y los jefes de departamento de cada institución. Los resultados presentados son los obtenidos en el piloto realizado en el periodo Agosto – diciembre 2007.

Revisión de la literatura

¿Que son las habilidades?

Según el diccionario de la Real Academia Española (2001), “habilidad” proviene del latín *habilĭtas, -ātis*, que significa “capacidad y disposición para algo”. Por otra parte, “capacidad” se conceptualiza como la “aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de

algo". Y la aptitud es entendida como "la capacidad para operar competentemente en una determinada actividad", así también como "la cualidad que hace ser apto, adecuado o acomodado para cierto fin".

Habilidades directivas.

Varias características definitivas demarcan las habilidades directivas y las diferencian de otros tipos de características y prácticas directivas (Whetten, 2005).

a. *Las habilidades directivas son conductuales*. No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas, ya que dichas habilidades consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. Mientras la gente con diversos estilos y personalidades puede aplicar las habilidades de manera diferente, existe, no obstante, un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes en toda una variedad de diferencias individuales.

b. *Las habilidades directivas son controlables*. El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo. A diferencia de las prácticas organizaciones como "contratar selectivamente" o actividades cognitivas como "trascender el miedo", las habilidades pueden

demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos. Las habilidades ciertamente pueden implicar a otra gente y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí misma.

c. *Las habilidades directivas se pueden desarrollar*. El desempeño puede mejorar. A diferencia del CI (coeficiente intelectual) y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas.

d. *Las habilidades directivas están interrelacionadas y sobrepuestas*. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas simplistas o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados. Por ejempldi

En un ambiente de cambio rápido en el que la vida media del conocimiento es de aproximadamente 3 años y la vida media de la tecnología en computadoras se cuenta en semanas y meses en vez de años, la solución creativa de problemas es cada vez más un requisito previo para el éxito (Whitten, 2005). Las habilidades interpersonales son la capacidad que tiene el individuo al relacionarse con sus semejantes. Considera a la dirección, orientación y comunicación de apoyo; ganar poder influencia; motivación a los demás y manejo de conflictos como habilidades que se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con los demás.

La interpretación exacta y efectiva del envío de mensajes depende de las relaciones de confianza y contexto compartido. La tecnología no hace los mensajes más útiles a menos que existan en primer lugar buenas relaciones interpersonales. Esto es las relaciones determinan el significado.

Un directivo debe establecer una base de poder con objeto de cumplir con su trabajo y para obtener compromisos hacia objetivos importantes. Sin embargo, el poder sin influencia no es suficiente. La persuasión basada en hechos, necesidades o valores personales tiende a forjar confianza y alentar el compromiso interno, en tanto que la coerción y la intimidación erosionan la confianza, producen una

aceptación sólo superficial y fomentan el servilismo, puntualiza Whetten (2005).

Las habilidades grupales incluyen el facultamiento y la delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y dirección hacia el cambio positivo; surgen cuando el individuo participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo. Los grupos de habilidades interactúan, se relacionan en un centro común de competencia personal con las habilidades directivas, así cada una depende, por lo menos parcialmente, de las demás para que se desempeñe con éxito.

Habilidades directivas requeridas para un trabajo efectivo

Son varios los estudios y aseveraciones que se han hecho en identificar cuáles son las habilidades que deben observar los directivos. Así también es muy grande la cantidad de habilidades que declaran como fundamentales o esenciales para que un directivo sea eficaz. Las habilidades directivas forman el vehiculo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en la organizaciones (Whetten, 2005).

Para Katz (1974), los directivos deben de tener tres tipos de habilidades:

a. *La habilidad técnica*, como la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina

especializada, como necesitan el ingeniero o el médico para desempeñar lo que llama "mecánica de su trabajo". El autor indica que esta habilidad es el conocimiento y la competencia con que se realiza una actividad. Incluye el dominio de los métodos, de las técnicas y del equipo necesario en algunas funciones: ingeniería, manufactura o finanzas. También abarca el conocimiento especializado, la capacidad analítica y el uso competente de herramientas y técnicas para resolver problemas en una disciplina particular. Es muy importante en los niveles bajos de la empresa ya que muchos técnicos son promovidos a su primer puesto directivo por la calidad de de sus habilidades técnicas. Sin embargo, se vuelven menos importantes que las habilidades humanas y conceptuales al ir avanzando por la escala jerárquica.

b. *La habilidad humana*, como capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos y de entenderlos y motivarlos. Se conceptualiza como la capacidad de trabajar y colaborar con otras personas y de trabajar eficazmente en un grupo, y se manifiesta en la forma en que un directivo se relaciona con la gente e incluye la capacidad de motivar, facilitar, coordinar, dirigir, comunicar y resolver conflictos. Permite a los subordinados expresarse sin temor al ridículo y alienta la

participación. Le agrada la gente y éste es un sentimiento mutuo.

c. *La habilidad conceptual*, como capacidad mental de coordinar y de integrar todos los intereses de la organización como un todo. En el mismo contexto, Daft (2004) menciona que esta habilidad permite ver dónde corresponde como unidad un departamento dentro de la organización total y cómo ésta encaja en la industria, la comunidad, la industria en general y el entorno social. Es la capacidad de pensar estratégicamente, es decir, de adoptar una perspectiva global y a largo plazo.

El mismo autor menciona que los directores necesitan las habilidades conceptuales, pero sobre todo las de alta dirección. Necesitan percibir los elementos importantes de una situación y los patrones conceptuales generales. A medida que los ejecutivos ascienden por la jerarquía deben ir desarrollando las habilidades conceptuales pues, de lo contrario, sus posibilidades de ascenso disminuirán. Un jefe de departamento de ingeniería que está inmerso en cuestiones técnicas en vez de pensar estratégicamente no tendrá éxito en puestos de alta dirección. Muchas de las responsabilidades en ese nivel requieren una visión global: toma de decisiones, asignación de recursos e innovación.

Habilidades en Instituciones educativas.

Existen diversos estudios en países de América Latina, donde se forma, evalúa y acredita las competencias de directivos en instituciones educativas. El que realiza la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología CONICYT del Gobierno de Chile (www.fondef.cl/bases/fondef/PROYECTO/03/1/DO/), el cual financia a la Universidad Alberto Urtado de Santiago de Chile; el Proyecto Formación, evaluación y acreditación de competencias de directivos de establecimientos educacionales, el cual menciona el su resumen que el objetivo central del proyecto consiste en diseñar y validar programas e instrumentos de formación, acreditación y evaluación de directivos de establecimientos educacionales. El diseño de dichos programas está basado en un modelo de competencias específicamente construido para la realidad chilena, orientado a potencializar una gestión educacional focalizada en los aprendizajes de los estudiantes.

Por su parte, Martín (1990) refiere que el área de dirección y gestión ha adquirido en forma vertiginosa gran relevancia en las instituciones educativas, debido a que los cambios políticos, sociales, legales y tecnológicos demandan de las organizaciones que sean cada vez más flexibles y adaptables a las necesidades. El autor citado ha reunido un conjunto de sistemas y métodos que permiten realizar la planificación, desarrollo y gestión integral de una organización, aportando

una visión global de cómo dirigirla. Cada sistema aporta una herramienta que facilita el conocimiento, la adaptación y la aplicación de sistemas de gestión al campo de las instituciones educativas, aportando conocimientos suficientes para desarrollar un sistema que va desde la planificación estratégica hasta la evaluación de resultados, aprendiendo de sí mismas y del entorno, convirtiéndose en flexibles y adaptándose a las demandas de la realidad de cada momento.

El modelo educativo del Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica (SNEST)

La educación que se imparte en el Sistema Tecnológicos tiene como fundamento una filosofía en la que el ser humano constituye el eje central. Por esta razón, todos los procesos formativos y organizativos giran en torno a él, con el fin de aportar a la sociedad un profesionista en plenitud de sus potencialidades intelectuales, físicas y culturales y con un acervo de valores que le permitan incidir, de manera eficiente y eficaz, en el desarrollo de la comunidad en la que ejerce su profesión (Modelo Educativo para el siglo XXI, 2004).

En el SNEST, la gestión educativa se lleva a cabo con un enfoque en procesos basado en la filosofía del alto desempeño, que tiene como propósito permanente superar los más altos indicadores y mejorar los resultados del trabajo, con el impulso y motivación de los valores y convicciones del ser humano.

La administración educativa para el alto desempeño orienta y enfoca al ser humano hacia el logro de la visión y misión institucionales, a través de la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de eficiencia y de calidad que contribuyen al pleno florecimiento de las potencialidades humanas y elevan su competitividad e incrementan su calidad de vida.

La administración educativa para el alto desempeño en el SNEST tiene estas características (Modelo Educativo para el siglo XXI, 2004):

- Aplica un Modelo de planeación participativa, el cual es concebido como un proceso sistemático y democrático que orienta las acciones de los miembros del SNEST hacia el cumplimiento de la misión y visión institucionales.
- Se sustenta en los valores del SNEST lo que genera un compromiso mayor de las personas con los objetivos institucionales.
- Todo proceso que implementa el SNEST se enfoca a sus beneficiarios y se sustenta en Modelos de calidad.
- Aplica sistemas de evaluación del desempeño que permiten establecer programas de estímulos.
- Promueve y fomenta el crecimiento personal y el desarrollo de competencias laborales, la innovación y la calidad, así como la certificación y la acreditación.
- Considera a las personas como su valor central.

- Crea un ambiente laboral que favorece el trabajo en equipo y la generación de valor agregado.
- Fomenta la creación de redes inteligentes intra e interinstitucionales que generan sinergia y calidad en su capacidad de respuesta.
- Propicia la conformación de una organización inteligente que reconoce y valora las aportaciones y experiencias de las personas, y genera, atesora y socializa su capital intelectual.

Para mantener un alto desempeño para el SNEST, el liderazgo debe ser una actitud proactiva mutuamente influyente, asumida por todas y cada una de las personas, que integra al trabajo en equipo.

Metodología

Para detectar qué habilidades directivas son las que se requieren en un director, subdirectores y jefes de departamento del Sistema de Institutos Tecnológicos, se realizó una investigación desde un enfoque cuantitativo y que consta de dos fases.

Tipo y diseño de la investigación

La primera fase fue tipo exploratoria y luego descriptiva, con enfoque cualitativo y diseño no experimental transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). En él se pretende detectar cuáles son las habilidades directivas que deben tener los directivos eficientes. La segunda fue de tipo descriptivo y

evolucionó a correlacional, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental transversal, el cual se probó a manera de piloto. En ambos casos el método fue el estudio de campo con las técnicas de entrevista y encuesta.

Sujetos de estudio.

En la fase exploratoria fueron entrevistados 20 directivos y exdirectivos, a manera de informantes clave, como se muestra en la tabla a continuación. Se tomó la decisión de que fueran personas con amplia experiencia en el sistema tecnológico, los cuales han estado en diversos tecnológicos de los estados de Quintana Roo, Campeche, Yucatán, Tabasco, Chiapas, Oaxaca, desempeñando puestos directivos, así también de las oficinas centrales, desempeñando puestos de Director de área y coordinadores sectoriales, todos cuentan con amplio reconocimiento en sus funciones .

Tabla 1. *Directivos entrevistados en la fase exploratoria, periodo enero junio 2007.*

Directores en funciones	8
Ex directivos	5
Directivos de oficinas centrales (DGEST)	7
Total	20

A estos directivos se les realizaron entrevistas semiestructuradas, con el fin de conocer sus percepciones acerca de las habilidades que requiere un director, subdirector y jefe de departamento para ejercer su función eficazmente.

En la fase exploratoria participaron para la autoevaluación 20 jefes de departamento, subdirectores y directores, los cuales laboran en los dos tecnológicos participantes en este estudio, los cuales serán llamados “tecnológico 1” y “tecnológico 2”. El primero se encuentra a 20 minutos de Mérida, y el segundo está en una ciudad a 30 min de dicha capital. Para la parte de retroalimentación se aplicaron 60 cuestionarios, participando el director, subdirectores, jefes de departamento, coordinadores, jefes de oficina y secretarias (Apéndice D).

Tabla 2. Directivos que participaron en la autoevaluación de las percepciones de habilidades directivas.

Directores	2
Subdirectores	3
Jefes de Departamento	15
Total	20

Instrumentos

En la fase exploratoria se utilizó una guía de entrevistas semiestructurada, cuya validez fue verificada por juicio de expertos, aplicada a los directivos y ex directivos de los tecnológicos como de las oficinas centrales (Tabla 1). Se identificaron las respuestas comunes de todos los entrevistados (frases testimonio), resultando 10 habilidades como las más frecuentes, además de la necesidad de conocer el Sistema de Tecnológicos (tabla 3).

Para la segunda fase, con base en los resultados de la fase 1 y en el marco teórico, se desarrolló un instrumento basado en

el que Whetten, de la Universidad Brigham Young, y Cameron, de la Universidad de Michigan, presentan para la detección de las habilidades directivas. A dicho instrumento se hicieron modificaciones en cuanto al número de ítems, se agruparon las preguntas y se verificó la redacción de la traducción del inglés al español, agregándose preguntas resultantes de las entrevistas a los directivos del Sistema Tecnológicos. Para la medición de las variables se utilizó una escala tipo Likert, tomando en cuenta las diez habilidades que se incluyen en las habilidades personales, interpersonales y de grupo que Whetten (2005) propone y que fueron citadas en la revisión de la literatura.

El instrumento resultante consta de 105 ítems haciendo un máximo posible de 525 puntos. Para verificar la confiabilidad se aplicó a 20 personas (2 directores, 3 subdirectores, 15 jefes de departamento (tabla 2), obteniendo un Alpha de Cronbach de 0.973. Su validez fue revisada por juicio de expertos de los Institutos Tecnológicos del país, habiéndose tomando en cuenta los constructos de los autores mencionados en la revisión de la literatura.

Procedimiento de la investigación

En la fase cualitativa (primera fase), se entrevistó a los 20 directivos y exdirectivos tanto de los tecnológicos como de las oficinas centrales (tabla 1) a través de una guía de entrevista (apéndice a), que contestaron a la investigadora,

se tomo nota de las respuestas y posteriormente se identificaron las más comunes de todos los entrevistados (frases testimonio), resultando 10 habilidades como las más frecuentes, además de la necesidad de conocer el Sistema de Tecnológicos (tabla 3). Para dicha entrevista se aprovechó una junta que tuvieron en Villahermosa, Tabasco.

En la fase cuantitativa (segunda fase), con base en esta información y los conceptos teóricos del marco teórico, se modificó el instrumento de Whetten y Cameron (2005), obteniéndose el cuestionario definitivo (apéndice b). Ya con el instrumento listo, se procedió a utilizarlo para verificar las habilidades directivas. La aplicación fue de la siguiente manera:

a) Etapa de autoevaluación: Los directivos respondieron el cuestionario (apéndice b) de manera que se pudiera obtener las habilidades directivas desde su propia percepción.
b) Etapa de retroalimentación: El mismo día se efectuó la retroalimentación, en la que se pidió a tres personas que calificaran a su directivo correspondiente utilizando el mismo cuestionario. Estas personas fueron un superior, un subordinado y un colega para cada directivo (apéndice D), quienes utilizaron el mismo instrumento para calificar a su directivo correspondiente. El instrumento

utilizado por cada persona fue el mismo que cada directivo utilizó para la autoevaluación.

Lo anterior significa que por cada directivo hay tres personas que los califican, resultando en 20 autoevaluaciones y 60 retroalimentaciones (apéndice d). Los cuestionarios, tanto la autoevaluación como la retroalimentación, se aplicaron en cada tecnológico habiéndose realizado previamente una cita con el director respectivo, quien convocó a todos los jefes de departamento y subdirectores en una sala de juntas para que el equipo de investigación les informara acerca de este trabajo y de la necesidad de aplicar el cuestionario, tanto a ellos como a las tres personas que ayudarían en la retroalimentación para cada directivo.

Se entregó un juego a cada directivo y se registró el departamento al que pertenecían en una lista donde estaban los folios de cada cuestionario entregado. Al término de la sesión se entregó de nuevo el formato del apéndice b a las personas que ayudarían en la retroalimentación de cada directivo (apéndice D).

Se registraron las respuestas de los cuestionarios de autoevaluación y las aplicadas a la retroalimentación (el jefe inmediato, un colega y a un subordinado) y se analizaron mediante las utilerías de Excel y de SPSS, versión 12.0. Se hallaron los promedios de la percepción de los directivos y de

la percepción de sus compañeros y subordinados, así como la correlación entre ambos conceptos.

Resultados.

Los resultados de las entrevistas aplicadas a los directivos y exdirectivos se expresan en las frases testimonio enlistadas en la siguiente tabla:

Tabla 3 *Guía de entrevista a los directivos y exdirectivos del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos. Habilidades directivas que debe incluir un programa de capacitación.*

Habilidades directivas que debe incluir un programa de capacitación
1. Liderazgo 2. Trabajo en equipo 3. Interrelación con otras personas 4. Negociación 5. Comunicación 6. Adaptabilidad al medio 7. Solución de problemas 8. Motivación a los demás 9. Facultamiento y delegación. 10. Conocimiento del Sistema tecnológicos. 11. Control del estrés

Las respuestas a las 4 preguntas coinciden con la percepción sobre lo que debe incluir un programa de capacitación. De igual forma, según los entrevistados, la falta de dichas

cualidades ha propiciado fracasos en el sistema. Con base ellas se elaboró el cuestionario de medición del grado de habilidades directivas del apéndice b. Así también las variables se desglosan en el apéndice d.

Tecnológico 2

Tabla 5. ***Resultados de percepción de habilidades de la autoevaluación y retroalimentación de los tecnológicos encuestados.***

Tecnológico 1

	Habilidades Personales		Hab. Interpersonales		Habilidades de grupo		HABILIDAD
Directivo	Auto Evaluación	Retro Alimentación	Auto Evaluación	Retro Alimentación	Auto Evaluación	Retro alimentación	DIRECTIVA (General)
Director	81	93	152	178	130	154	307
Subdirector	98	86	191	164	175	150	340
fe dep. 1	85	81	160	156	133	145	297
Jefe dep. 2	78	92	131	177	127	147	291
Jefe dep. 3	90	68	176	136	153	129	340
Jefe dep. 4	80	88	164	185	130	165	322
Jefe dep. 5	92	80	166	160	148	155	317
Jefe dep. 6	97	85	178	151	143	135	304
Jefe dep. 7	96	85	185	160	164	130	349
Promedio	89	84	167	163	145	146	319
Prom.máximo	140	140	205	205	180	180	525
Escala Likert	Aceptable	Aceptable	Alto	Alto	Alto	Alto	Aceptable
Correlación		-0.383		-0.516		-0.417	

El resultado de las encuestas se presenta en la tabla 5, donde se desglosan por cada tecnológico en el estudio las habilidades personales, interpersonales y de grupo de sus directivos participantes, así como la correlación de la percepción de la autoevaluación como de la retroalimentación.

Directivo	Habilidades Personales		Hab. Interpersonales		Habilidades de grupo		HABILIDADES DIRECTIVAS (General)
	Auto Evaluación	Retro Alimentación	Auto Evaluación	Retro alimentación	Auto Evaluación	Retro alimentación	
Director	82	93	149	156	130	154	295
Subdirector 1	83	85	175	159	153	141	314
Subdirector 2	88	77	160	157	148	130	298
Jefe dep. 1	99	73	177	132	149	122	290
Jefe dep. 2	86	74	183	145	154	120	301
Jefe dep. 3	74	62	146	142	120	126	267
Jefe dep. 4	91	90	161	156	125	133	288
Jefe dep. 5	83	85	164	164	133	156	309
Jefe dep. 6	76	81	147	128	129	129	267
Jefe dep. 7	102	58	164	36	170	98	268
Jefe dep. 8	97	84	190	147	172	139	324
Promedio	87	78	165	138	144	132	293
Porm.máximo	140	140	205	205	180	180	525
Escala Likert	aceptable	aceptable	Alto	aceptable	Alto	aceptable	Aceptable
Correlación		-0.206		0.0405		-0.411	

Tabla 5b. ***Resultados de percepción de habilidades de la autoevaluación y retroalimentación de los tecnológicos encuestados.***

Para identificar quienes participaron en la "retroalimentación" se describe en el apéndice d las tres personas que calificaron a cada directivo.

Al efectuar una comparación entre los resultados de ambos tecnológicos, se obtuvo que la correlación entre las autoevaluaciones de los directivos para todas las habilidades fue de 1.00, significativa al nivel de 0.01, mientras que los resultados de los puntajes otorgados por los colegas en la retroalimentación tuvo correlación de 0.993, la cual es alta pero no resultó significativa.

Conclusiones

En el tecnológico 1, según la escala utilizada y al haber realizado cálculos para medias apareadas en el SPSS, se obtuvo que no hay diferencia significativa entre la autopercepción del desarrollo de estas habilidades por parte de los directivos y cómo éstas son percibidas por sus colegas y subordinados. Además, las correlaciones son bajas y negativas, lo que indica que a mejor autopercepción del directivo, menor percepción tienen los colegas con respecto al desarrollo de las habilidades. Sin embargo, ninguna de las correlaciones resultó significativa, por lo que puede decirse que no se marca una tendencia lineal y definida en cuanto a las percepciones. De todas maneras, los puntajes más bajos fueron en cuanto a las habilidades personales, las que se refieren al autoconocimiento, manejo del estrés y solución creativa de problemas, establecidas por Whetten (2005).

En cuanto al tecnológico 2, en las pruebas de medias apareadas, los directivos se autopercibieron mejor de lo que

sus colegas perciben el desarrollo de las habilidades, siendo la diferencia significativa para las interpersonales de comunicación, poder e influencia, motivación y manejo de conflictos, establecidas por el autor anterior. En dichas habilidades la correlación fue cercana a cero, por lo que se deduce que no hay relación estadística entre la manera en que se perciben directivos y la percepción que de ellos tienen sus colegas y subordinados en cuanto al desarrollo de estas habilidades.

En la comparación entre las respuestas de las autoevaluaciones, éstas resultaron muy similares en ambos tecnológicos, lo que se aprecia con la correlación alta y significativa para los directivos. Sin embargo, hubo diferencia entre las respuestas de los colegas para sus respectivos directivos, al resultar la correlación alta, pero no significativa.

En términos generales, las percepciones fluctúan entre "aceptable" y "alto", ubicándose el promedio general de cada tecnológico como "aceptable", lo que indica que los directivos han desarrollado de manera "aceptable" las habilidades referidas por los autores mencionados en la revisión de la literatura. Sin embargo, las puntuaciones más bajas fueron las personales en ambos tecnológicos y los directivos del tecnológico 2 deben trabajar para mejorar también las habilidades interpersonales, debido a que la

correlación fue casi de cero y además la diferencia entre las percepciones fue significativa, como se mencionó anteriormente.

Recomendaciones

La capacitación se sugiere en un concepto de aplicación de la práctica en la gestión directiva en los institutos tecnológicos, para lo que se puede recurrir al método de estudio de casos ya que el proceso de enseñanza-aprendizaje de habilidades tiene sus particularidades para conocimiento y fomento de las habilidades respectivas. Para ello es necesario utilizar métodos que posibiliten una dinámica muy activa en la que los directivos intercambien enfoques y experiencias que mantenga su interés durante todo el tiempo, como sugiere Jiménez (2006). Las actividades dirigidas a la consolidación y ejercitación de determinados enfoques y técnicas deberán desarrollarse de manera que se apliquen a situaciones reales en el sistema de institutos tecnológicos. Debe de existir un facilitador del proceso, cuyo papel principal sea el de organizar y orientar procesos de trabajo que conviertan los conocimientos y experiencias de los directivos en “objeto de trabajo” y patrimonio de todos.

Además se recomienda aplicar esta metodología para todos los tecnológicos del sureste del país, comprendiendo los estados de Campeche, Chiapas, Tabasco, Quintana Roo, Oaxaca, y Yucatán, que consta de 240 jefes de departamento,

36 subdirectores y 12 directores de plantel, haciendo un total de 288 directivos en los 12 tecnológicos de la zona sureste de la República Mexicana.

Referencias Bibliográficas

Diccionario de la lengua española - Vigésima segunda edición 2001

Dirección de Educación Superior Tecnológica. Recuperado el 22 de agosto de 2007 de http://sii.dgest.gob.mx/dgest/www/Reporte_Dir_Snest_E.php

Goleman, D (1999) La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires : Vergara

Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2003) *Metodología de la Investigación* (3ª ed). México: McGrawHill.

Jiménez, A. (2006). 10 habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? *Folletos Gerenciales, 10(7), 21-36.* Recuperado el 14 de noviembre de 2007 de la base de *http://search.ebschost.com/login.aspx?*

Katz, R.I. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, sept-oct. 1974. Pp. 90-112.

Martín, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo*

de institución (2ª. ed). Madrid : Mc Graw Hill Interamericana

Modelo Educativo para el siglo XXI (2004). *Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica.* Dirección General de Institutos Tecnológicos.

Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica (2004). *Modelo educativo*

Universidad Alberto Urtado. *Proyecto formación, evaluación y acreditación de competencias de directivos de establecimientos educacionales*. Recuperado de www.fondef.cl/bases/fondef/PROYECTO/03/I/

Whetten, D. (2005). *Desarrollo de Habilidades directivas* (6ª. ed). México: Mc. Graw Hill.

Apéndice a.

Guía de entrevista realizada a los directivos y exdirectivos del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Preguntas
1.- ¿Qué habilidades requiere una persona para ser directivo de un Instituto Tecnológico?

2.- Piense en otros directivos eficaces que conozca. ¿Qué habilidades demuestran que expliquen su éxito?

3.- Piense en directivos que han fracasado en el Sistema Tecnológico, ¿Qué factores considera que han influido?

4.- Si usted tuviera que capacitar a alguien para que tomara su lugar, ¿qué conocimientos y habilidades considera que debe tener un programa de capacitación para ayudarlo a desempeñarse exitosamente?

Apéndice b.

Evaluación personal de habilidades directivas para obtener un perfil general de su nivel de competencia de habilidades, responda a las siguientes frases, usando la escala de evaluación siguiente. Por favor evalúe su conducta como es, no como usted le gustaría que fuera. Si no ha participado en alguna actividad específica, responda de acuerdo a cómo piensa usted que se comportaría basándose en su experiencia en actividades similares. Sea sincero. Este instrumento es únicamente para fines académicos. Es una prueba piloto para medir el grado de las habilidades directivas en los Tecnológicos en un estudio de investigación doctoral.

Escala de evaluación

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Respecto a mi nivel de autoconocimiento

1. Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas, como base para mi mejora personal
2. Solicito información a los demás acerca de mis debilidades, como base para mi mejora personal
3. Para mejorar, estoy dispuesto a compartir mis creencias y sentimientos
4. Estoy consciente de mi estilo para recopilar información.
5. Estoy consciente de mi estilo para tomar decisiones.
6. Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.

7. Tengo un conjunto de estándares desarrollados que guía mi conducta
8. Tengo un conjunto de principios personales desarrollados que guía mi conducta

Cuando me enfrento a situaciones estresantes o bajo presión del tiempo:

9. Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mis actividades, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.
10. Doy prioridad a las cosas más importantes
11. Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma
12. Mantengo una relación abierta y confiada con alguien con quien puedo compartir frustraciones.
13. Conozco técnicas de relajación temporal.
14. Practico técnicas de relajación temporal tales como la respiración profunda y relajación muscular.
15. Mantengo un equilibrio en mi vida dentro y fuera del trabajo

Cuando abordo un problema típico de rutina:

16. Planteo claramente cuál es el problema.
17. Planteo explícitamente cual es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido
18. Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia
19. Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución; es decir, defino el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genero alterativas antes de seleccionar una única solución.

Cuando me enfrento a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil:

20. Defino el problema de maneras múltiples. No me limito solamente a una definición del problema

21. Descongelo mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo
22. Pienso en el problema desde el punto de vista lógico, como intuitivo
23. Evito escoger una solución hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles 24. Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas

Cuando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo:

25. Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas
26. Trato de conocer las expectativas o preferencias de la(s) persona(s) a la(s) que afectará la decisión de mi equipo de trabajo.
27. Brindo reconocimiento, no sólo a aquéllos a los que se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestadores).
28. Los motivo a suponer que pasaría si se rompieran las reglas para obtener soluciones creativas.

En situaciones donde tengo que reprender o aconsejar:

29. Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas.
30. Soy claro acerca de cuándo debo entrenar a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.
31. Cuando tengo que reprender a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.
32. Cuando trato de corregir la conducta de alguien, nuestra relación se fortalece.

33. Soy descriptivo al reprender a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.
34. Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo digo: "he decidido" en vez de "han decidido"
35. Identifico algún área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.
36. Evito hablar despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.
37. Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.

En una situación en la que es importante ganar más poder

38. Me esfuerzo más de lo que se espera en mi trabajo.
39. Tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.
40. Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades.
41. Continuamente estoy mejorando la calidad de mis conocimientos.
42. Apoyo los eventos y actividades ceremoniales de la organización.
43. Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.
44. En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas
45. En mi trabajo me esfuerzo por minimizar las tareas rutinarias.
46. En mi trabajo me esfuerzo por iniciar nuevas actividades
47. Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información importante.
48. Me rehúso a negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.
49. Evito usar amenazas para imponer mi voluntad a los demás

50. Evito usar exigencias para imponer mi voluntad a los demás

Cuando otra persona necesita ser motivada:

51. Determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.
52. Utilizo diferentes tipos de motivación para reforzar los desempeños excepcionales.
53. Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.
54. Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea.

55. Ayudo a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.
56. Solamente como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño pobre.
57. Aplico algún tipo de disciplina cuando su esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias

58. Me aseguro que se sienta tratada justa y equitativamen

59. Doy refuerzos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.

Cuando una persona o grupo requiere una corrección por algo que se hizo o dejó de hacer:

60. Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto-beneficio a la otra persona.
61. Insto a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas
62. Plantea diversas alternativas, detallando una opción más aceptable.

Cuando alguien se queja por algo que he hecho:

63. Muestro interés genuino, aunque no esté de acuerdo.

64. Muestro preocupación, aunque no esté de acuerdo.
65. Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.
66. Pido a la otra persona que sugiera conductas más aceptables.

Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador:

67. No tomo partido, permanezco neutral.
68. Ayudo a las partes a generar alternativas múltiples.
69. Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.

En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás.

70. Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.
71. Ofrezco retroalimentación y apoyo necesario de forma sistemática.
72 Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas.
73. Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.

Cuando delego trabajo a los demás

74. Especifico claramente los resultados que deseo.
75. Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (p.ej., esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etc.
76. Informo a las personas que delego, cuándo y cómo se hará el trabajo .
77. Cuando tengo un problema que está fuera de mi alcance de responsabilidad, consulto a mi jefe inmediato, dandole diversas alternativas de solución.
78. Le pido a la gente que, cuando se encuentre con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuesta.

79. Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.

Cuando estoy en el rol de líder del equipo:

80. Sé cómo establecer credibilidad entre los miembros del equipo.
81. Sé cómo establecer influencia entre los miembros del equipo.
82. Soy claro acerca de lo que quiero lograr con el equipo.
83. Soy consistente acerca de lo que quiero lograr
84. Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.
85. Declaro una visión que motive al equipo a alcanzarla.
86. Propongo metas específicas de corto plazo

Cuando estoy en el rol de miembro del equipo:

87. Conozco diversas manera de facilitar el logro de las tareas en el equipo.
88. Aplico estrategias para facilitar el logro de las tareas en el equipo
89. Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.
90. Aplico diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.

Cuando deseo hacer que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembro.

91. Conozco las diferentes etapas del desarrollo de equipos, experimentadas por la mayoría de ellos.
92. Aplico las diferentes etapas del desarrollo de equipos, experimentadas por la mayoría de ellos.
93. Ayudo al equipo a facilitar que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.
94. Diagnostico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.
95. Aliento estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas con mucho.

96. Aliento resultados que excedan las expectativas con mucho.

Cuando lidero el cambio:

97. Generalmente enfatizo la meta más alta asociada con el trabajo que realizo en el equipo.
98. Llevo un registro de las cosas que van bien.
99. Llevo un registro de las cosas que van mal.
100. Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.
101. Expreso mi gratitud frecuente y notablemente
102. Sé como hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo
103. Integro a la gente a mi visión de cambio positivo
104. Sé cómo hacer que las demás personas liberen su energía positiva.
105. Expreso compasión hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.

Apéndice c

Calificación de habilidades directivas en una escala de Likert				
	Bajo	Regular	Aceptable	Alto
Habilidades personales	***Hasta 34***	***35 - 69***	***70 - 104***	***105 - 140***
Desarrollo de autoconciencia Revelación interna y apertura Conciencia del yo	Hasta 10	11 - 20	21- 30	31 - 40
Manejo del estrés Eliminar factores de estrés Desarrollar elasticidad Manejo a corto plazo	Hasta 8	9 – 17	18 - 26	27 - 35
Solución creativa de problemas Solución racional de problemas Solución creativa de problemas Fomentar la innovación y la creatividad	hasta 16	17 - 32	33 - 48	49 - 65

habilidades interpersonales	***Hasta 51***	***52 - 102***	***103 - 153***	***154 - 205***
Comunicación de apoyo Capacitación y orientación Retroalimentación negativa eficaz Comunicación de apoyo	Hasta 11	12 - 22	23 - 33	34 - 45
Ganar poder e influencia Ganar poder Ejercer influencia	hasta 16	17 - 32	33 - 48	49 - 65
Motivar a los demás	Hasta 11	12 - 22	23 - 33	34 - 45
Manejo de conflictos Iniciar Responder Mediar	hasta 13	14 - 25	26 - 37	38 - 50
Habilidades de grupo	***Hasta 44***	***45 - 89***	***90 - 134***	***135 - 180***
Facultamiento y delegación Facultamiento Delegación	Hasta 13	14 - 25	26 - 37	38 - 50
Formación de equipos eficaces y trabajo en equipo Equipos líderes Afiliación a un equipo Trabajo en equipo	Hasta 21	22 - 42	43 - 63	64 - 85
Liderar el cambio positivo Fomentar la desviación positiva Liderear un cambio positivo Movilizar a los demás	Hasta 11	12 - 22	23 - 33	34 - 45
Habilidades directivas (general)	**Hasta 131**	**132 - 262**	**263 - 393**	**394 - 525**

Apéndice d

ASIGNACIÓN DE LA RETROALIMENTACIÓN DEL TECNOLÓGICO 1

retroalim/	D1	SD1	JD1	JD2	JD3	JD4	JD5	JD5	JD6	JD7	C1	C2	JO1	JO2	JO3	JO4	S1	S2	S3	
Directivo																				
D1		x	x														x			3
SD1	x			x														x		3
JD1		x			x						x									3
JD2		x				x							x							3
JD3	x						x					x								3
JD4	x							x						x						3
JD5	x								x							x				3
JD6		x								X									x	3
JD7		x								X					x					3
9																				27

ASIGNACIÓN DE LA RETROALIMENTACIÓN DEL TECNOLÓGICO 2

retroal/	D2	SD2	SD3	JD8	JD9	JD10	JD11	JD12	JD13	JD14	JD15	C3	C4	JO5	JO6	JO7	JO8	S4	S5	S6	
Directivo																					
D2		x	x															x			3
SD2	x		x	x																	3
SD3	x	x			x																3
JD8		x				x						x									3
JD9			x				x						x								3
JD10			x					x						x							3
JD11		x							x						x						3
JD12		x								X						x					3
JD13			x								x						x				3
JD14			x						x										x		3
JD15		x						x												x	3
																					33

INVITACIÓN A AUTORES

(CALL FOR PAPERS)

Panorama Administrativo es una revista científico-académica interinstitucional auspiciada por el Instituto Tecnológico de Celaya con objeto de ofrecer a los investigadores en Ciencias Económico Administrativas y áreas afines, de México y del mundo, un medio para publicar los resultados de sus investigaciones.

En Panorama Administrativo se aceptarán contribuciones resultado de investigación teórica, en los formatos de artículo, nota o ensayo.. Toda contribución será revisada y editada; deberá ser original e inédita, y no estar en arbitraje o revisión en otra revista. Las investigaciones de las que únicamente se hubieran publicado avances en forma de resumen serán susceptibles de publicación.

La Revista Panorama Administrativo es un espacio plural de calidad para publicar trabajos de investigación relacionados con:

- Recursos Humanos,
- Sistemas de Información,
- Mercadotecnia,
- Desarrollo Humano,
- Cambio Organizacional,
- Comportamiento y Desarrollo Organizacional,
- Planeación Estratégica,
- Administración del Conocimiento,
- Administración de la Tecnología,
- Gestión de la Calidad,
- Economía,
- Planes de Negocios

Los originales se recibirán indistintamente en español o en inglés para su publicación Le recomendamos descargar Guía de Autores en formato PDF donde se establecen las características a observar en los manuscritos http://admon.itc.mx/guia.pdf"

La contribución deben remitirse preferentemente por el portal de la revista en la dirección electrónica http://admon.itc.mx/ojs, el cual contiene un sistema de edición electrónica que permita el envío de contribuciones en línea.

Ocasionalmente y sólo el portal de referencia presenta algún problema de operación se pueden enviar por por correo electrónico a la dirección electrónica jferrer@itc.mx con una breve nota de intención,

Finalmente se ofrece la alternativa de envío a la dirección postal: Instituto Tecnológico de Celaya-Revista Panorama Administrativo. Avenida Tecnológico y Antonio García Cubas S/N, CP. 38010. Celaya Guanajuato. En este caso el texto completo deberá presentarse en un CD y con dos copias impresas.