



FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN

3ER. COLOQUIO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

RED DURANGO DE INVESTIGADORES EDUCATIVOS, A. C.

ANALISIS DE LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

LÍNEA TEMÁTICA: GESTIÓN INSTITUCIONAL

INSTITUCIÓN DE PROCEDENCIA: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA

ÁREA: FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DOMICILIO: AV. UNIVERSIDAD #1, COL. LA LOMA XICOTÉNCATL, TLAX.

ESTADO: TLAXCALA

PAÍS: MÉXICO

AUTOR: FELIPE HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ

AUTOR: ADRIAN HERNANDEZ VELEZ

GRADO ACADÉMICO: DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

GRADO ACADEMICO: MAESTRO EN EDUCACION

CORREO ELECTRÓNICO: luisfel96@hotmail.com

TELÉFONO: 012464622776

ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Dr. Felipe Hernández Hernández

Mtro. Adrián Hernández Vélez

Universidad Autónoma de Tlaxcala

RESUMEN

El presente reporte parcial corresponde a los resultados obtenidos en la investigación denominada "Las habilidades gerenciales de los directivos y su relación con las características organizacionales de las instituciones educativas".

Esta investigación analiza el trabajo de los directores de las escuelas de nivel medio superior del estado de Tlaxcala a partir del análisis de las habilidades gerenciales que emplean en el desarrollo de sus actividades. Se plantea dos problemas: 1. ¿Con qué tipo de habilidades gerenciales (conceptuales, técnicas y humanas) tienen relación las características personales y profesionales de los directores?, y 2. ¿Qué habilidades gerenciales (conceptuales, técnicas y humanas) emplean fundamentalmente en el desarrollo de su función directiva?

El respaldo teórico se basa en la Teoría de las relaciones humanas. Es una investigación de tipo aplicada, mixta y explicativa, así como no experimental de tipo transversal.

PALABRAS CLAVE

Educación media superior, directores, habilidades gerenciales.

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El director es una figura clave para el buen funcionamiento de una institución, su papel es relevante tanto en la organización de las actividades académicas y en la solución de los problemas escolares, como en la definición de políticas internas de trabajo, y en la aplicación de la política educativa nacional y estatal.

En cada una de las escuelas existen muchos trabajadores que aspiran a este cargo, pero también hay otros muchos que lo desdeñan, los primeros, quizás, por el estatus, los retos o la recompensa económica que implica, y los segundos, tal vez, por el menosprecio a una actividad que exige la aplicación de un tipo diferente de

habilidades y conocimientos o porque la formación que tienen ha sido para desempeñarse en determinada función que no es exactamente la de directivo.

Lo anterior resalta la importancia de conocer mejor la naturaleza del trabajo del director, porque aún con los múltiples estudios que se han hecho sobre el tema de dirección, todavía se desconoce que hacen los directores Antúnez (2009).

El problema de investigación es el siguiente:

1. ¿Con qué tipo de habilidades gerenciales (conceptuales, técnicas y humanas) tienen relación las características personales y profesionales de los directores de las instituciones educativas de nivel medio superior del Estado de Tlaxcala?
2. ¿Qué habilidades gerenciales (conceptuales, técnicas y humanas) emplean fundamentalmente los directores de las instituciones educativas de nivel medio superior del Estado de Tlaxcala en el desarrollo de su función directiva?

Dirigir, afirma Antúnez (2009: 236), consiste en la acción de influir en las conductas de otras personas para conseguir determinados propósitos que se suponen adecuados para la educación.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El fundamento teórico es la Teoría de las Relaciones Humanas, considerando que es la que mejor explica el comportamiento de las personas (directores), en un ámbito particular (las instituciones educativas) a partir de las habilidades gerenciales que los distinguen (habilidades conceptuales, técnicas y humanas).

El director es quien dirige, quien realiza la función de dirección. Reyes afirma que mediante la dirección se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio

de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas (Reyes, 1999).

Parker Follet (citado por Rees y Porter, 2003: 2) define a la dirección como “el arte de conseguir que la gente haga las cosas”; esto significa que su realización implica ciertas virtudes, disposiciones y habilidades propias de un creador, un artista, y no exclusivamente de quien sigue reglas preestablecidas.

Hacer que la gente haga las cosas no resulta algo simple porque como señala Mintzberg (citado por Antúnez, 2009: 39), “quienes tienen o han tenido la experiencia de estar al frente de las instituciones saben que es una función compleja que en ocasiones tiene algo de abrupto, intuitivo y racional, más que estratégico”.

Quien encarna la función de dirección es el directivo o director, es quien “asume la responsabilidad de facilitar que el conjunto de personas que forman la empresa alcancen de forma satisfactoria los objetivos establecidos” (Montaner, 1998: 13).

Es una posición que exige de quienes la ostentan una serie de características personales y profesionales específicas. El directivo requiere desarrollar ciertas habilidades, porque el éxito o el fracaso de la gestión no depende solamente de la correcta administración de los recursos, ni del buen criterio con que interprete y aplique la normatividad, sino sobretodo con ciertas habilidades y destrezas de tipo personal, unas veces naturales y otras veces adquiridas (Álvarez, 2006).

James Paul (2008: 6) afirma que habilidad “es una capacidad adquirida, para tratar con éxito problemas que se pueden repetir en el tiempo”.

La doctora Aracelys Delgado (citado por García, 2005: 30), señala que las habilidades son las destrezas que se requieren para poder aplicar los conocimientos en situaciones concretas y se orientan hacia la capacitación y hacia el poder hacer.

Las habilidades resultan de la sistematización de las acciones subordinadas a su fin consciente. Toda habilidad es un dominio de operaciones que permiten una regulación racional de la actividad (García, 2005: 30).

Katz (citado por James, 2008) identificó ciertas habilidades básicas que emplean los directivos en la búsqueda de sus logros:

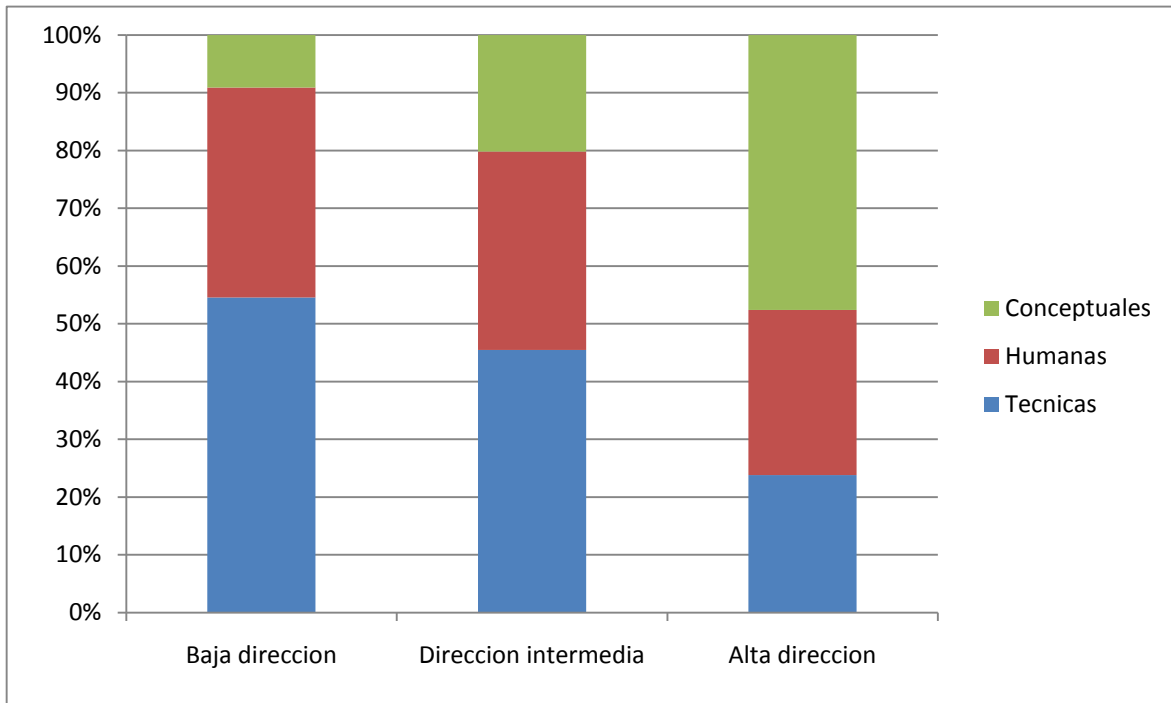
- *Habilidades técnicas.* Son desarrolladas para crear competencias en una tarea determinada.
- *Habilidades humanas.* Son consideradas habilidades sociales y relacionadas que ayudan al directivo a relacionarse de forma efectiva con otras personas
- *Habilidades conceptuales.* Permiten evaluar holística y sistemáticamente los problemas internos y externos de una organización y percibir interrelaciones.

El uso de cada una de estas habilidades es diferente según el directivo, según su nivel y del rol que se le permite jugar dentro de su organización (véase *gráfica 1*).

Las aptitudes *técnicas* parecen ser más importantes en los niveles inferiores que en los demás niveles de dirección. Las aptitudes *humanas* tienen una importancia similar en todos los niveles de la organización. Ello hace que sean necesarias en todos los niveles ya que cada nivel necesita comunicarse de una forma eficaz, horizontal y verticalmente. Las habilidades *conceptuales* son muy importantes a nivel superior, y no tanto para los niveles inferiores. Esto refleja la forma de trabajar cada

vez menos detallista de los directivos a medida que son ascendidos en la organización (James, 2008: 7).

Gráfica 1. Habilidades necesarias a diferentes niveles



Fuente: James, Paul. Gestión de la calidad total. (2005: 7)

OBJETIVO

Diseñar estrategias de formación para directores a partir de la valoración de la relación existente entre las características personales y profesionales de los directores con la selección y uso de determinadas habilidades gerenciales (conceptuales, técnicas y humanas).

METODOLOGÍA

Las hipótesis de trabajo son las siguientes:

H1.- Las características personales y profesionales de los directores de las instituciones educativas de nivel medio superior del Estado de Tlaxcala tienen relación principalmente con las habilidades técnicas.

H2.- Las habilidades gerenciales que emplean fundamentalmente los directores de las instituciones educativas de nivel medio superior del Estado de Tlaxcala en el desarrollo de su función directiva son las habilidades técnicas y humanas.

Este estudio corresponde a una investigación de tipo aplicada, mixta (cuantitativa y cualitativa) y explicativa. En cuanto a su diseño, es una investigación no experimental de tipo transversal o transeccional (Hernández, 2003).

La población de estudio son los 52 directores que se ubican en las 52 escuelas que están distribuidas en los diversos subsistemas. Se empleo en esta investigación el muestreo probabilístico. La recopilación de información se realizó mediante el cuestionario y la entrevista y se acudió a los directores de escuelas y los directores generales de subsistema como fuentes de información.

RESULTADOS

Del universo de 52 directores de planteles de nivel medio superior que se contemplaron en esta investigación resalta una muestra del 71% (37) de directores que si contestaron el cuestionario, y solo del 29% (15) que no lo hizo.

En cuanto a las características personales y profesionales se observa que la edad promedio de los directores es de 43.57 años, su edad oscila entre los 24 años y los 57 años. La mayoría de los directores son del sexo masculino 25 (67.6%), en tanto que mujeres (sexo femenino) solo son 12 (32.4%).

El 100% de los directores tienen estudios de licenciatura, el 45.9% cuentan con estudios de maestría, y solamente el 5.4% cuenta con estudios de doctorado. Se observa que los estudios de licenciatura se centran fundamentalmente en carreras vinculadas a las ingenierías u otras (32 directores), en tanto que en estudios de maestría su área de especialización es educación y administración (13 directores).

Las áreas de formación en licenciatura de los directores son muy diversas abarcando 25 especialidades. En maestría, se observa que el área de profundización se centra fundamentalmente en estudios vinculados al área educativa.

Respecto a la oferta de diplomados o cursos de capacitación, se observa que el 73.0% de los directores han tomado cursos relacionados con educación, 21.6% con administración y 5.4% en las denominadas “otras” áreas.

En cuanto a la antigüedad de los directores como trabajadores de cada uno de los subsistemas, se observa que el porcentaje más alto se concentra en directores que tienen entre 14 y 15 años de servicio.

Respecto a la antigüedad que tienen los directores en la escuela actual, se observa que ésta oscila entre uno y siete años, sin embargo, la mayoría (78.3%) se concentra en uno y dos años de antigüedad.

En cuanto a la antigüedad que tienen como directores, es decir, su experiencia directiva, se observa que ésta oscila entre uno y 23 años, sin embargo, la mayoría (59.4%) se concentra en uno, cuatro y dos años de antigüedad.

Al analizar la dimensión características personales a partir de la media y desviación típica, se observa que la primera es de 3.11, en tanto que la segunda esta en 0.299.

Cuadro 1. Media y desviación típica de las características personales de los directores.

DIMENSIÓN	MEDIA	DESVIACION TIPICA
Características personales	3.11	.299

Respecto a las principales capacidades que más le ayudan a realizar su función directiva, colocan en primero la capacidad de comunicación, luego la de coordinación y organización, después la de planeación, adelante la de motivación y finalmente la capacidad de relacionarse con las personas.

En cuanto al tiempo que el director le dedica para cumplir cada una de las principales funciones directivas, se observa que del 100% de su atención la mayor parte se centra en organizar (26.3%), seguido de dirigir (25.9%) y planear (24.4%), quedando en último termino la función de controlar (22.2%). Sin embargo, en cuanto al tiempo que desearía dedicarle a las mismas funciones se observa que primero la función de dirigir (27.0%), luego planear (26.2%), organizar (24.1%) y al final controlar (21.2%).

Respecto a los atributos que más les favorecen para realizar su trabajo, los directores reconocen que son la accesibilidad (0.67), firmeza (0.56) y persuasividad (0.51), mientras que los atributos menos relevantes son imperturbabilidad (0.05), buen humor (0.02) y discreción (0.0).

Por otro lado el director identifica que el aspecto que más les ayuda para realizar su trabajo son las relaciones con sus superiores y subordinados (83.8%), seguida del conocimiento sobre como dirigir (81.1%), en tanto que la experiencia como director es lo menos relevante (59.5%).

Al analizar la dimensión habilidades gerenciales (conceptuales, técnicas y humanas) a partir de la media y desviación típica, se observa que la primera oscila entre 2.96 y 3.28, en tanto que la segunda esta entre 0.262 y 0.304.

Cuadro 2. Media y desviación típica de la dimensión: habilidades gerenciales

DIMENSIÓN	MEDIA	DESVIACION TIPICA
Habilidades Conceptuales	3.28	.304
Habilidades Técnicas	3.07	.263
Habilidades Humanas	2.96	.262

Un análisis de cada una de las dimensiones a partir de los indicadores enunciados resalta que la media oscila entre 2.43 y 3.47, en tanto que la desviación típica esta entre 0.309 y 0.451:

DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIA	DESVIACIÓN TIPICA
H. Conceptuales	Visión holística	3.14	0.451
	Determinación del rumbo institucional	3.44	0.401
	Vinculación con la sociedad	3.24	0.336
H. Técnicas	Conocimiento de la función directiva	3.47	0.352
	Mecanismos de administración y gestión	2.70	0.366
H. Humanas	Relaciones intergrupales	3.39	0.340
	Liderazgo	2.43	0.309

Para establecer la relación que existe entre las dimensiones características personales y habilidades gerenciales, éstas se sometieron a la prueba de correlación de Pearson, el resultado es que existe una correlación del 0.525 entre las habilidades técnicas y las características personales en tanto que entre las habilidades conceptuales y las características personales existe una correlación del 0.203, mientras que entre las habilidades humanas y las características personales es de 0.037. Evidentemente se identifica una mayor correlación entre habilidades técnicas y las características personales.

Cuadro 4. Correlación de Pearson entre las dimensiones características personales y habilidades gerenciales

DIMENSIONES	CARACTERISTICAS PERSONALES
H CONCEPTUALES	.203
H TECNICAS	.525**
H HUMANAS	.037

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Todo lo anterior reafirma mi convicción de la importancia del trabajo de los directores y de la necesidad de apoyar su formación y capacitación para que tengan un mejor desempeño y consecuentemente se tenga una educación de calidad.

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos se puede concluir lo siguiente:

Uno. Los directivos presentan una gran diversidad en cuanto a las características personales y profesionales de edad, género, formación y experiencia profesional.

Dos. Es significativo que la experiencia directiva tenga un valor inferior al que tienen las relaciones con sus superiores y subordinados, esto se reafirma cuando resaltan que la capacidad de comunicación es particularmente esencial para el desarrollo de su trabajo, no obstante que la que menos le ayuda es la capacidad de relacionarse con los demás. Asimismo reconocen que son la accesibilidad, firmeza y persuasividad los tres atributos que más les ayudan en su desempeño profesional.

Tres. Resaltan las habilidades humanas como elementos esenciales para el desarrollo de su trabajo, sin embargo, al analizar los indicadores de esta dimensión resultan más relevantes para los directores las habilidades conceptuales y técnicas.

Cuatro. La relación que existe entre las dimensiones características personales y habilidades gerenciales se observa que existe una correlación mayor entre características personales y habilidades técnicas.

Cinco. Por lo arriba señalado, se puede afirmar que la Hipótesis H1 es válida ya que las características personales y profesionales del director si tienen relación fundamentalmente con las habilidades técnicas que emplea un director en el desarrollo de sus funciones.

Seis. También se puede afirmar que la Hipótesis H2 es válida ya que las habilidades gerenciales que emplean fundamentalmente los directores en el desarrollo de su función directiva son las habilidades técnicas y humanas.

Este estudio reafirma mi convicción de que el director de la escuela tiene un papel fundamental en el desarrollo de una educación de calidad, porque, como dice Antúnez, se necesita saber que hacen realmente los directores para estar en condiciones de proponer estrategias de mejora a su función directiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Alonso, J., (1997). *La investigación empírica en las ciencias sociales, un acercamiento pedagógico*. México. Universidad de las Américas, Puebla.
2. Álvarez, J. (2007). *Cómo hacer investigación cualitativa, fundamentos y metodología*. México. Editorial Paidós.
3. Álvarez, M., (2006). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. México. Editorial laboratorio educativo y editorial popular.
4. Antúnez, S., (2009). *La acción directiva en las instituciones escolares*. México. Lukambanda editorial.
5. Ballina, F., (2000). *Teoría de la administración. Un enfoque alternativo*. México. Editorial McGraw-Hill.
6. Chiavenato, I., (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia. McGraw-Hill.
7. Cook, T. D. y Reichardt, CH. S., (1997). *Métodos cualitativos y cuantitativos de investigación evaluativa*. España. Ediciones Morata.
8. Daft, R., (2004). *Administración*. México. Thomson Editores.

9. Gibson et al., (2007). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. México. McGraw-Hill Interamericana.
10. Hernández et al., (2003). *Metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill.
11. James, P., (2008). *Gestión de la calidad total. un texto introductorio*. España. Pearson Prentice Hall.
12. Jones, G., (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México. Editorial Pearson.
13. Kast, F., y J. Rosenzweig, (2004). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. México. McGraw-Hill.
14. Kerlinger, F., (2008). *Investigación del comportamiento, métodos de investigación en ciencias sociales*. México. McGraw-Hill.
15. Loya, S., (2006). *Liderazgo en el comportamiento organizacional*, México. Editorial Trillas.
16. Martínez, M., (2007). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México. Editorial Trillas.
17. Mendoza, X., (2006). "La formación de directivos para la innovación de la gestión educativa" en *Revista de Innovación Educativa*. Volumen 6, número 35. Fecha de recepción: octubre de 2006. Fecha de publicación: noviembre de 2006. México. Instituto Politécnico Nacional.
18. Mintzberg, H.; Quinn, J. Voyer, J., (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

19. Reyes A., (1999). *Administración moderna*. México. Noriega Editores.
20. Rojas, R., (1999). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, Plaza y Valdez Editores.
21. Rosenblueth, A., (1988). *El método científico*. México. Ediciones Científicas La Prensa Médica Mexicana.
22. Sánchez, J. G., (2009). *El proceso de la investigación de tesis, un enfoque contextual*. México. UIA, BUAP, UATx e IME.
23. Weinstein, J. et al. (2009). “Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica” en *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Volumen 7, Número 3 Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE) ☐ Fecha <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num3/art2.pdf> Fecha de dictaminación: 17 de junio de 2009. Fecha de aceptación: 17 de junio de 2009.
24. Woycikowska, C., (coordinador). (2008). *Cómo dirigir un centro educativo. Guía para asumir las funciones de director*. España. Editorial Grao.