

XV
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



FORTALECIMIENTO DE CUERPOS DIRECTIVOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Área de Investigación: Administración de recursos humanos y comportamiento organizacional.

AUTORES

Gloria Pérez Garmendía 1

Doctora en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo

Instituto Tecnológico de Mérida

Teléfonos: 999 9448104 ext. 198

Correo electrónico: Gloriaperez22@hotmail.com, Km. 37.5 Periférico Poniente, Mérida Yucatán

Hortensia Eliseo Dantes

Maestra en Ciencias en Planificación y Desarrollo Regional

Instituto Tecnológico de Villahermosa

Teléfonos: 9933 53 02 59

Correo electrónico: horteed@hotmail.com

Carr. A Frontera Km. 3.5 Cd. Industrial, Villahermosa, Tabasco

José Juan Escalante Fernández

Maestro en Finanzas

Instituto Tecnológico de Mérida

Correo electrónico: jescalante12@hotmail.com

Km. 37 Periférico poniente, Mérida Yucatán

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

RESUMEN

FORTALECIMIENTO DE CUERPOS DIRECTIVOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Área de investigación: Administración de recursos humanos y comportamiento organizacional.

El objetivo de este trabajo es determinar las habilidades de mayor relevancia de los directores, subdirectores y jefes de departamento de las Instituciones de Educación Superior Tecnológica para medir el grado de desarrollo de estas habilidades en los directivos que se encuentran laborando en estas instituciones, así como medir el grado de relación estadística que existe entre la percepción del grado alcanzado en las habilidades directivas con los indicadores institucionales que marca la DGEST (Dirección General de Educación Superior Tecnológica).

Con base en un grupo de directivos y ex directivos de amplia experiencia y conocimiento en el SNEST (Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica) se identificaron las habilidades de mayor relevancia, se midió el grado de desarrollo en el director, subdirector y jefes de departamento, y su asociación estadística con los indicadores institucionales.

Los resultados permitieron conocer y medir las habilidades que requieren tener los directivos de cada institución para que puedan desempeñarse en su gestión y fortalecer los cuerpos directivos en las instituciones de educación superior tecnológica. El grado de desarrollo en las habilidades en los directivos se encuentra en un nivel aceptable según la escala utilizada y a través de la voluntad de directivos tanto a nivel central como de las propias instituciones se podrá alcanzar la excelencia. Se encontró que no existe diferencia estadísticamente significativa entre los indicadores institucionales y las habilidades directivas. Las correlaciones con significancia indican que a mayor grado de desarrollo de los directores, mayor es el índice de mantenimiento. A mayor porcentaje de capacitación en el personal administrativo mayor es el índice de habilidades directivas institucionales, lo que denota la asociación estadística que existe entre mantener los equipos, la maquinaria en mantenimiento constante y las habilidades



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

que tiene el director, así también con las habilidades institucionales y el índice de capacitación del personal administrativo.

Para desarrollar y fortalecer las habilidades directivas en los directores, subdirectores y jefes de departamento en las instituciones educativas se sustenta en la evaluación de 360° de las habilidades, se identifican las habilidades que resultaron con bajo grado de desarrollo para fortalecerlas a través de coaching, intercambio de experiencia entre directivos y programas de capacitación; posteriormente se realizará una nueva evaluación semestral para identificar si los resultados se encuentran en los parámetros de excelencia, para lo cual se buscó desarrollar niveles más altos para su crecimiento en la función directiva, de otra manera identificar las causas por qué no se alcanzan los parámetros requeridos.

PONENCIA

FORTALECIMIENTO DE CUERPOS DIRECTIVOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Área de investigación: Administración de recursos humanos y comportamiento organizacional.

Introducción

Para formar un cuerpo directivo de alto desempeño en las instituciones de educación superior que sean capaces de mejorar la eficacia institucional, se requiere de fortalecer diversas habilidades directivas en un contexto de mejora continua.

En los resultados de la investigación doctoral se identificaron las habilidades directivas de mayor relevancia, se midió el grado de desarrollo en los directores, subdirectores y jefes de departamento de las instituciones de educación superior y su relación con los parámetros de eficacia institucional para plantear alternativas de fortalecimiento.

Planteamiento del Problema

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Los indicadores institucionales de las instituciones federales de educación superior no alcanzan los niveles requeridos de eficacia institucional que marca la Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST).

Preguntas de investigación.

1. ¿Qué habilidades directivas deben desarrollar los directores, subdirectores y jefes de departamento de las instituciones federales de educación superior?
2. ¿En qué grado están desarrolladas estas habilidades detectadas en los directivos participantes?
3. ¿Existe correlación entre la percepción de las habilidades de los directivos y los parámetros de eficacia institucional?

Objetivo general

Determinar las habilidades directivas de mayor relevancia de los directores, subdirectores y jefes de departamento de las instituciones federales de educación superior y evaluarlas según su grado de desarrollo y relación con los parámetros de eficacia institucional para plantear alternativas de fortalecimiento.

Objetivos de investigación

1. Conocer las habilidades de mayor relevancia que deben tener el director, subdirectores y jefes de departamento de instituciones federales de educación superior para que puedan desempeñar de forma adecuada su función directiva.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

2. Medir el grado de desarrollo de estas habilidades en los directivos de las instituciones federales de educación superior
3. Verificar si existe correlación entre la percepción del grado alcanzado en las habilidades directivas y los indicadores institucionales.
4. Plantear alternativas de fortalecimiento de dichas habilidades.

Delimitaciones

El estudio abarcó únicamente la zona sureste de México, en la cual se encuentran instituciones federales de educación superior de los estados de Tabasco, Chiapas, Yucatán, Campeche, Quintana Roo y parte sur de Veracruz.

Marco teórico

Debido a la turbulencia actual del entorno, se podría decir que un buen directivo es aquel que es capaz de realizar los cambios que permiten a la institución aprovechar las nuevas oportunidades. Para esto es necesario no solo tener habilidades técnicas y conceptuales, ya que la eficacia de los directivos depende en gran medida del dominio de las habilidades que se requieren para las relaciones interpersonales de la función directiva.

La conducta habilidosa se puede definir por la efectividad de su función en una situación en particular en la que el individuo se encuentre. (Pérez 1996).

Varias características definitivas demarcan las habilidades directivas y las diferencian de otros tipos de características y prácticas directivas. (Whetten, 2005) Primero, las habilidades directivas con conductuales. No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas, Las habilidades directivas 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.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Las habilidades directivas son controlables. El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo. Se pueden desarrollar, los individuos pueden progresar de menos a mayor competencia en 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. A veces son contradictorias o paradójicas, no están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor. Es típica en los directivos más eficaces una variedad de habilidades directivas, y algunas de ellas parecen incompatibles.

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. Las habilidades directivas, en otras palabras, son los bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva. Las habilidades directivas son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la práctica. (Whetten, 2005)

Importancia de los directivos competentes

Existen diversos estudios en países de América Latina, donde se forma, evalúa y acredita las competencias de directivos en instituciones educativas. En Chile, el Proyecto Formación, evaluación y acreditación de competencias de directivos de establecimientos educacionales, el cual consiste en diseñar y validar programas e instrumentos de formación, acreditación y evaluación de directivos orientado a potencializar una gestión educacional focalizada en los aprendizajes de los estudiantes. (www.fondef.cl/bases/fondef/PROYECTO/03/1/DO).

Una investigación exploratoria en el grado percibido en una muestra de ejecutivos, mandos medios y profesionales chilenos de un conjunto de habilidades necesarias para ejercer cargos gerenciales. La evaluación se efectuó recogiendo a través de cuestionarios, la opinión de los jefes directos de las personas evaluadas sobre el grado de dominio que sus

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

subordinados tenían de estas habilidades gerenciales. Los resultados mostraron que los ejecutivos y profesionales evaluados eran percibidos con un mayor dominio de habilidades analíticas, motivacionales y valóricas y con un menor dominio de habilidades interpersonales emocionales. (Raineri, 1998.)

Codina (2004, 2006) dice que las habilidades dependen de la esfera en la cual se encuentre el directivo, dándole más importancia a las habilidades interpersonales, por lo que la velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las organizaciones demandan del dirigente un comportamiento y unas habilidades que le permitan realizar los cambios, que le permitan que su organización se adapte, preferiblemente que se anticipe a los cambios que puedan afectarle.

Para García, se debe tomar en cuenta habilidades de liderazgo, visión, innovación, trato humano e imagen y trabajo en equipo para lograr una buena dirección, no importando el tamaño ni el giro de ésta. Procurando que estas se desarrollen y fortalezcan.

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de España (2000), asumió el reto de la modernización ofertando acciones formativas en las que prime lo cualitativo sobre lo cuantitativo en la profesionalidad de los directivos públicos contribuyendo al desarrollo de los cuadros de la función pública y mejorando a la capacidad de respuesta de éstas a las grandes demandas de la sociedad.

Dentro de las habilidades que el directivo requiere desarrollar están las habilidades personales, de las cuales se considera el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal y la solución de problemas. La investigación acerca del concepto de inteligencia emocional (es decir, la capacidad de manejarse a uno mismo y de manejar las relaciones con los demás) ha sido identificada como uno de los factores más importantes del éxito entre líderes y directivos (Boyatzis, Goleman & Rhee, 1999; Goleman, 1998).

Los asuntos que surgen al interactuar con los demás, de las cuales se desarrollan las habilidades de comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación a los demás y manejo de conflictos. Con frecuencia, la calidad de la comunicación entre los directivos y sus

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

empleados es muy baja (Gorman, 2003, Sanchez y Dempsey, 2002; Schnake et al., 1990) en Whetten, 2005.

Al menos 80% de las horas de trabajo de un directivo se invierten en la comunicación verbal, de tal forma que no es sorprendente que una atención seria haya sido brindada a una plétora de procedimientos para mejorar la comunicación interpersonal.

Liderar el cambio positivo es la habilidad directiva “*responsable*” de fomentar una visión de abundancia y un cambio positivo institucional. Es una habilidad directiva que se enfoca en desatar el potencial positivo humano. El cambio positivo permite a los individuos experimentar la apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. Se enfoca en la creación de la abundancia y el bienestar humano; fomenta la desviación positiva; reconoce que el cambio positivo incluye el corazón, así como la mente.

Institucionalizar una visión de abundancia y un cambio positivo depende de hacerlo parte de la vida diaria y de la conducta habitual mostrada por los individuos a través de la organización. No puede sobrevivir ningún cambio positivo si éste depende únicamente del líder.

Metodología

Se realizó una investigación en dos fases, la primera desde un enfoque cualitativo, a través de una entrevista semiestructurada a un grupo de expertos (Hernández, 2006) en el SNEST (Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica) obteniendo habilidades que desde su punto de vista se requieren en los directivos del sistema.

En la segunda fase, con estos resultados se realizó una evaluación de 360° (Mark, R., Ewen, A., 1996) referenciado en Grados, 2002; con un cuestionario que se aplicó como una autoevaluación al directivo y una evaluación de un subordinado, un colega y su jefe inmediato, con la finalidad de medir en los directivos cual es el grado desarrollado de las habilidades identificadas.

Tipo y diseño de la investigación

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

La primera fase de la investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva, con enfoque cualitativo y diseño no experimental transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), en la que se detectó cuáles son las habilidades directivas que a juicio de expertos o informantes clave (Rodríguez, Gil, García, 1999) deben tener los directivos.

La segunda fase fue de tipo descriptivo y correlacional, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental transversal, el cual se hizo una evaluación de 360 grados (Mark, R., Ewen, A., 1996) referenciado en Grados, 2002; para medir la confiabilidad del instrumento se administró a manera de prueba piloto a un grupo de directivos en instituciones de educación superior. En ambos casos el método fue el estudio de campo con las técnicas de entrevista (fase 1) y encuesta (fase 2).

Sujetos de estudio.

Fase 1

Fueron entrevistados 20 directivos y ex directivos (tabla 1) a manera de informantes clave (Rodríguez, 1999), con amplia experiencia y conocimiento en el SNEST, todos cuentan con amplio reconocimiento en sus funciones.

Tabla 1

Grupo de 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

Fase 2

Se encuestaron a 160 jefes de departamento, 24 subdirectores y 8 directores, los cuales laboran en los ocho instituciones participantes en este estudio, en el periodo agosto – diciembre 2007 (Tabla 2). Para la evaluación a los directivos, se aplicaron 576 cuestionarios, participando el director, subdirectores, jefes de departamento, coordinadores, jefes de oficina y secretarías.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

En el caso en que no se encontró un directivo en el momento de la evaluación, se eliminó de los sujetos a encuestar. Siendo la unidad de análisis el Instituto.

Tabla 2

Numero de directivos por estados que participaron en la evaluación de habilidades directivas. Periodo agosto – diciembre 2007.

Estados /Instituciones	Director	Subdirector	Jefe de departamento	Total
Chiapas / 2instituciones	2	6	40	48
Campeche	1	3	20	24
Veracruz	1	3	20	24
Quintana Roo / 2 instituciones	2	6	40	48
Tabasco	1	3	20	24
Yucatán	1	3	20	24
Total	8	24	160	192

Instrumentos

En la fase dirigida a los informantes clave se utilizó una guía de entrevista con preguntas abiertas y (Fernández, et al., 2006) tomada de Whetten 2005 y adaptadas las preguntas con una sección cuantitativa. Se identificaron las respuestas comunes de todos los entrevistados (frases testimonio), a partir de las cuales se tomó como criterio un análisis de frecuencia de frases repetidas, utilizando como criterio un 90% en las respuestas (figura 2). Así también, con base en el análisis de investigaciones realizadas de las habilidades que requieren desarrollar los directivos, se agregó el desarrollo de autonocimiento, que aunque no fué mencionada como habilidad en las frases testimonio del grupo de directivos, se fundamenta en diversos investigadores, entre ellos Fromm, E. (1939); Rogers, (1961); Spencer y Spencer, (1993); Goleman, D. (1999) que proponen el desarrollo de esta habilidad como base de otras habilidades necesarias para formación de directivos. Las frecuencias obtenidas en las respuestas del cuestionario con preguntas abiertas, fueron la base para adaptar los cuestionarios que midieron las habilidades directivas en las instituciones de educación superior.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Se consideraron las preguntas relacionadas a las habilidades de autoconocimiento, aunque no fueron mencionadas como habilidad en las frases testimonios del grupo directivo, se fundamenta en diversas investigaciones realizadas.(Pérez, 2009)

Análisis Estadístico

La confiabilidad del cuestionario se realizó a través de un estudio piloto, se administró a 20 funcionarios (2 directores, 3 subdirectores, 15 jefes de departamento) los resultados obtenidos se evaluaron para calcular el valor del alpha de Cronbach que fué de 0.973, y en función al grado obtenido se midieron los resultados que fueron consistentes y coherentes (Hernández, 2006).

El procesamiento de los datos obtenidos de la evaluación de 360 grados se realizó mediante las utilerías de Excel aplicando la formula de eficiencia de Montañó (1972) para obtener los promedios de la autopercepción de los directivos y de la percepción de sus jefes inmediatos, compañeros y subordinados.

$$E = \frac{a(1) + b(.75) + c(.50) + d(.25) + e(0)}{n}$$

n

E = Eficiencia

a = calificación de actitud de las habilidades ... equivale al 100 %

b = calificación de actitud de las habilidades... equivale al 75%

c = calificación de actitud de las habilidades... equivale al 50%

d = calificación de actitud de las habilidades... equivale al 25 %

e = calificación de actitud de las habilidades... equivale al 0 %

n = número máximo de calificación de los ítems

Una vez estimado el valor del grado de desarrollo de las habilidades directivas y con la finalidad de obtener los distintos grados de intensidad, se obtuvo la diferencia entre el puntaje más alto (100) y el más bajo (0) y se dividió entre cuatro, dando como resultado el intervalo de cada una de las categorías (25), para quedar de la siguiente manera: el rango de indicador general del grado de desarrollo de habilidad en el extremo alto va de 100 a 75 % el segundo de 74 a 50 %, el tercero de 49 a 25 %, y el ultimo de 24 a 0 % .

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Procedimiento de la investigación

Se inició un diagnóstico de las habilidades que requiere tener un directivo a través de un grupo de directivos y ex directivos expertos en el sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica.

Los resultados se analizaron a través de análisis de frecuencia, los cuales se contrastaron con investigaciones realizadas por otros investigadores, y el manual de Organización para conocer las funciones que desarrollan estos directivos y aspectos personales que requiere ocupar un puesto directivo.

Una vez identificadas que habilidades son las que requiere un directivo en el SNEST, se realizó una evaluación de esas habilidades establecidas, con base en el instrumento de Whetten (2005), para medir habilidades directivas a través de una evaluación de 360° Mark, Ewen, (1996, en Grados 2002) a los directores, subdirectores y jefes de departamento en las instituciones de educación superior. La aplicación fue de la siguiente manera:

- a) Etapa de autoevaluación: los directivos respondieron el cuestionario de manera que se pudiera conocer el grado de desarrollo de las habilidades directivas desde su propia percepción.
- b) Etapa de evaluación: el mismo día se efectuó la evaluación de los directivos, en la que se pidió a tres personas que calificaran a su directivo correspondiente, utilizando el mismo cuestionario. Estas personas fueron un jefe inmediato, un subordinado y un colega para cada directivo, quienes utilizaron el mismo instrumento para calificar a su directivo correspondiente, fueron seleccionados por la interrelación laboral cercana. El instrumento utilizado por cada persona que evaluó fue el mismo que cada directivo utilizó para la autoevaluación, con la variante de los verbos en tercera persona. Se realizó el mismo día para garantizar que el mismo directivo que aplica la autoevaluación, sea el mismo a quien van a evaluar a través de una retroalimentación, por posibles cambios que puedan darse en el personal.

Resultados

XV

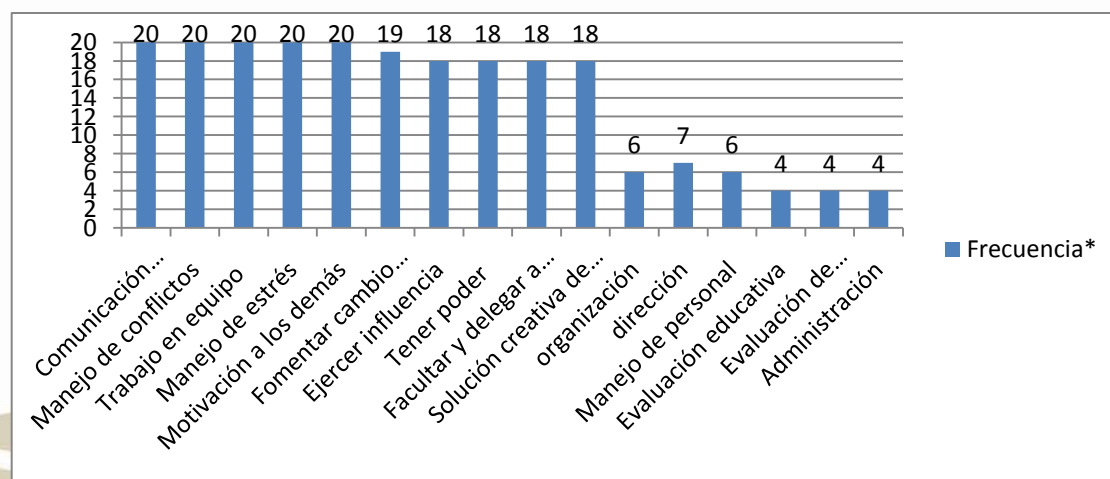
CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Se presentan las habilidades directivas de mayor relevancia requeridas para los directivos de las instituciones de educación superior tecnológica (figura 2), los resultados del grado de desarrollo de dichas habilidades a través de una evaluación de 360° de directores, subdirectores y jefes de departamento (figura 3). Los indicadores institucionales del Plan Rector de Calidad del Sistema Nacional de la **tabla 4** (DGEST, 2002) a los cuales se aplicó una correlación para medir el grado en que influyen las habilidades directivas en la eficacia institucional. Para identificar a cada institución, se le asignó un número con el fin de proteger su identidad.

Para considerar que habilidad era representativa, se tomó en cuenta la frecuencia de respuesta, considerando el 90% de frecuencia como mínimo. Fueron diez las habilidades como base para iniciar la investigación

Figura 2

Habilidades que deben desarrollar con mayor relevancia los directivos de instituciones de educación superior tecnológicas, según opinión de 20 directivos y ex directivos del SNEST.



Fuente: Grupo de expertos del SNEST. Enero-junio 2007.

* Frecuencia se refiere al número de expertos que opinaron

Grado de desarrollo de las habilidades directivas en los directores, subdirectores y jefes de departamento.

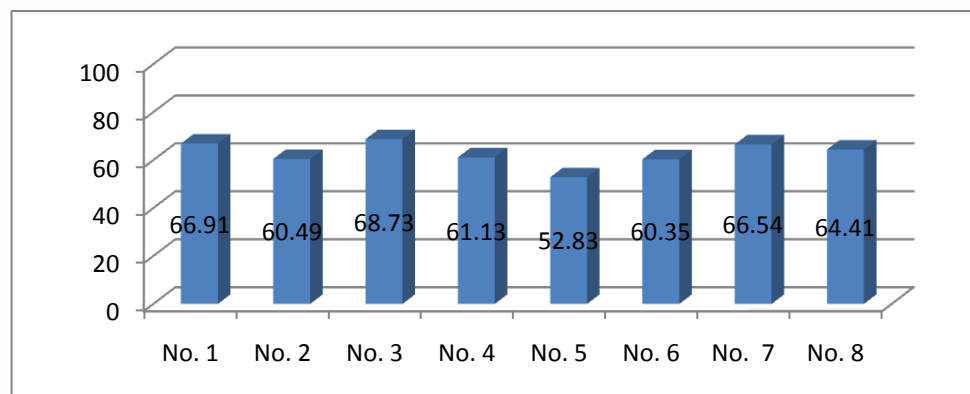
XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

El grado de desarrollo de las habilidades directivas se encuentra en un nivel aceptable según la escala de Likert, esto es, entre los rangos de 50 a 75 % (Figura 3). Siendo los distintos grados de intensidad desde el alto, aceptable, regular y bajo, desde 100 a 0 %. Si bien es cierto que no se tiene algún procedimiento contrastado que permita convertir a las personas en directivos excelentes, son varias las características definitivas que demarcan las habilidades directivas y las diferencian de otros tipos de características y prácticas directivas.

Figura 3

Grado global de desarrollo de las habilidades directivas en las instituciones de educación superior tecnológica



Fuente: Datos de la investigación.

Grado de desarrollo de las habilidades personales, interpersonales y de grupo de los directivos en las instituciones de educación superior tecnológica.

En los resultados globales de las habilidades personales, interpersonales y de grupo, el nivel más alto estuvo en el grupo de habilidades de grupo (figura 4) con un promedio de 66.54 por ciento, lo que denota una fortaleza en los directivos al trabajo en equipo, facultamiento y liderar al cambio positivo, se demuestra que el trabajo en equipo es una herramienta poderosa para mejorar el desempeño de los individuos y las organizaciones.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Los resultados de las habilidades personales, interpersonales y de grupo (figura 4) se encuentran en los rangos de 50 a 74 % y en la escala de Likert es aceptable. Se encontró que en todas las instituciones el manejo de estrés es el puntaje más bajo, lo que dice que perciben conductas negativas en cómo escuchan, al tomar decisiones, al resolver problemas eficazmente, al planear y generar nuevas ideas, que pueden tener un enorme impacto en la línea de fondo de la organización (Whetten, 2005).

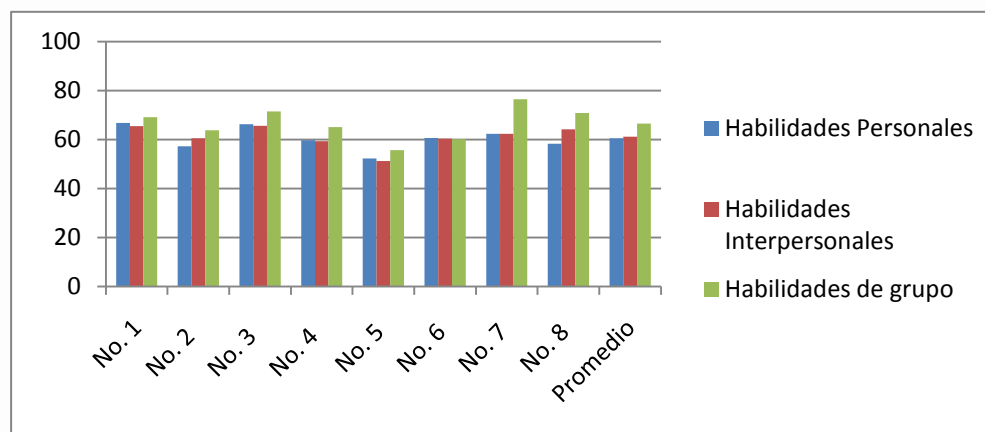
Los resultados más bajos de las habilidades interpersonales (figura 4) son las de comunicación de apoyo y fortalecer la motivación, que refleja el más bajo nivel de desarrollo, que afectan en el desempeño de la función directiva, ya que al menos un 80% de las horas de trabajo de un directivo se invierten en la comunicación verbal (Whetten, 2005) y la mayor parte de los directivos no parece sentir una fuerte necesidad de mejorar su propio nivel en esta habilidad. También se refleja en el abuso del poder generando insensibilidad, brusquedad e intimidación hacia los demás; son incapaces de delegar en otros o de construir un equipo. Los problemas de comunicación entre directivos, subordinados e iguales no favorecen una relación interpersonal positiva, con frecuencia engendra desconfianza, hostilidad, defensiva y sentimientos de incompetencia y baja autoestima. El resultado de un bajo desarrollo de la habilidad de fomentar un entorno motivador con un 56.31 % destruye con esto la creatividad, destruye la motivación intrínseca de los empleados, esto es, el fuerte deseo interno de hacer algo basado en intereses y pasiones, requiere manejar los problemas de habilidad y los de motivación mediante el énfasis de la necesidad de asignar igual importancia en los intereses para la satisfacción y el rendimiento.

Figura 4

Habilidades personales, interpersonales, y de grupo de los directivos de las instituciones de educación superior.



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Fuente: datos de la investigación.

Los resultados de las habilidades de grupo (figura 4) se encuentran en liderar el cambio positivo como la más baja de las habilidades de grupo, los directivos están trabajando para que la institución esté operando en un rango medio en lugar de buscar una institución eficaz, eficiente y confiable, se puede luchar por la excelencia y la prosperidad, utilizando los recursos para hacer el bien a la comunidad.

Grado de correlación de las habilidades directivas con los indicadores institucionales de las instituciones de educación superior.

Los coeficientes de correlación entre las habilidades directivas institucionales y los indicadores institucionales fueron débiles, sin llegar a ser significativas.

Al analizar los indicadores de eficacia institucional (tabla 4) y habilidades directivas, evaluadas se puede observar que solamente dos pares de ellas tuvieron correlación significativa, indican estadísticamente un nivel de confiabilidad de del 95%.

El grado de desarrollo de las habilidades del director y el índice de mantenimiento con una correlación de .706 significativa al 0.05 lo que representa que a mayor grado de desarrollo de las habilidades del director mayor es el valor del índice de mantenimiento.

El resultado muestra la relación estadística entre el mantenimiento de las instalaciones y equipos de la institución, con el grado de desarrollo de las habilidades personales, interpersonales y de grupo del director de la institución.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Otro par fue entre el porcentaje del personal administrativo capacitado y el grado de desarrollo de las habilidades directivas institucionales con una correlación de .753 significativa al 0.031 que representa a mayor porcentaje del personal administrativo capacitado mayor es el grado de desarrollo de las habilidades directivas institucionales.

Estos resultados evidencian la relación estadística entre la capacitación del personal administrativo, y el grado de desarrollo de las habilidades institucionales, esto es, de los jefes de departamento, subdirectores y director de la institución en su conjunto.

Conclusiones

El estudio realizado en las habilidades directivas en instituciones de educación superior tecnológica y su relación con la eficacia institucional, permitió obtener los resultados sobre las habilidades directivas que requieren tener los directivos en las instituciones de educación superior tecnológica para que puedan desempeñarse de forma adecuada en su función directiva y realizar la gestión estratégica para fortalecer a las instituciones a través de los indicadores de calidad.

Para desarrollar y fortalecer las habilidades directivas en los directivos en las instituciones de educación superior tecnológica, será necesario el desarrollo de un programa de fortalecimiento de esas habilidades. Su desarrollo requiere una formación y capacitación adecuados, que si bien es cierto que no se conoce procedimiento alguno contrastado que permita convertir a las personas en excelentes directivos, las habilidades personales, interpersonales y de grupo facilitan el trabajo del directivo y le ayudan a progresar en su carrera, por lo que no debe olvidarse que el elemento definitivo es la voluntad de lograr y de ser.

En función de los resultados encontrados en el grado de desarrollo de las habilidades directivas se proponen estrategias de fortalecimiento de habilidades personales, interpersonales y de grupo.

El fortalecimiento de cada una de las habilidades será a través de diversas estrategias de acuerdo a la interacción de la habilidad, esto es, la habilidad personal, será a través de herramientas que ayuden al directivo a conocer sus valores, sus necesidades personales, sus prioridades y metas, así como la forma que se adapta y acepta el cambio.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

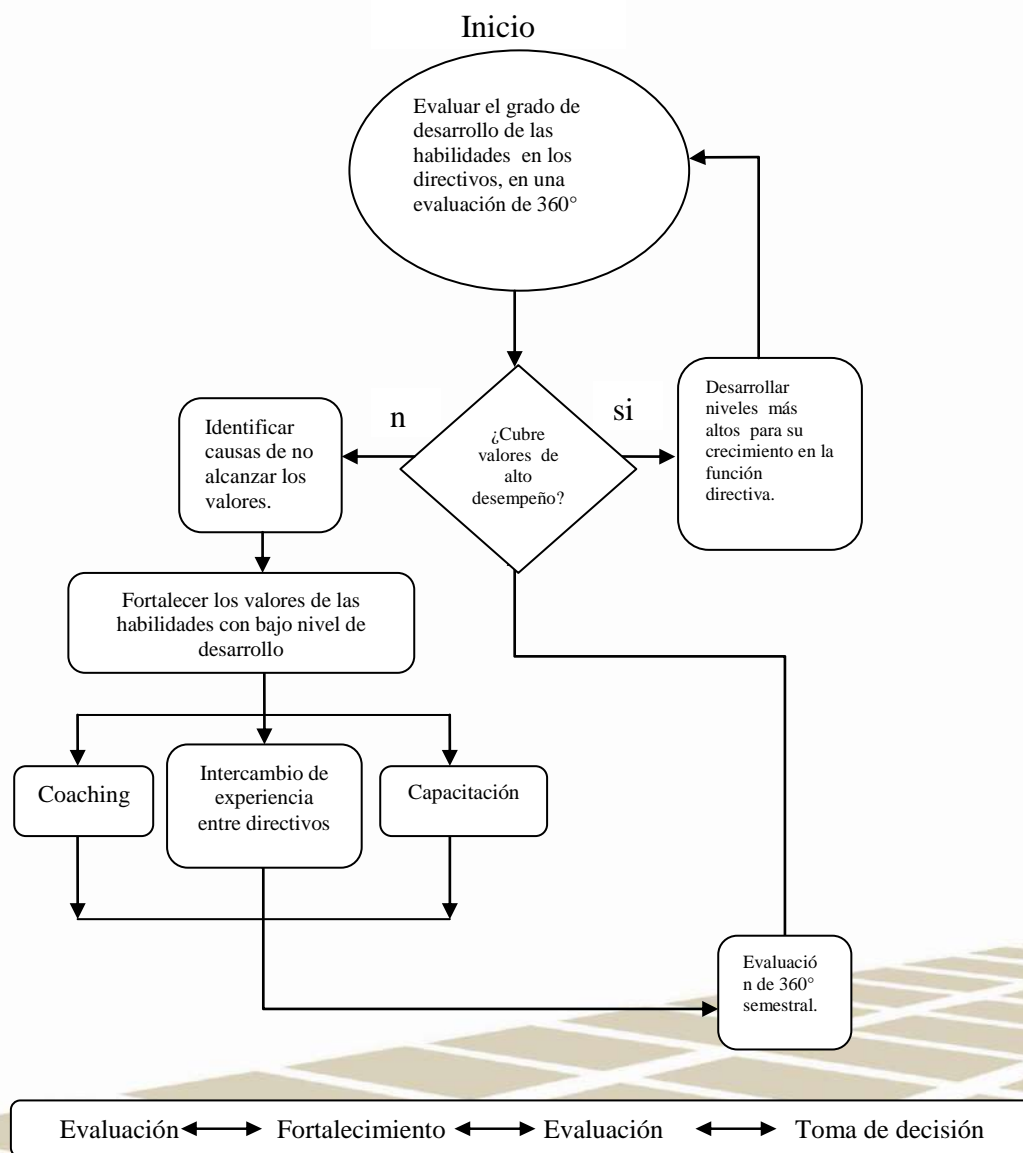
Propuesta de formación de un cuerpo directivo a través de formar y fortalecer las habilidades directivas.

Esta propuesta (figura 5) se sustenta en los resultados obtenidos en la evaluación de 360° de las habilidades directivas, en la conveniencia de fortalecer las habilidades que resultaron con bajo grado de desarrollo a través de coaching, (ayudar a los individuos a acceder a lo que saben) intercambio de experiencia entre directivos, y programas de capacitación. Una nueva evaluación semestral, identificar grados más complejos para su crecimiento en la función directiva si los resultados se encuentran en los parámetros de excelencia, de otra manera identificar las causas por qué no se alcanzan los parámetros requeridos.

Figura 5. Propuesta de formación de un cuerpo directivo institucional para formar y fortalecer las habilidades directivas



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Fuente: Elaboración propia

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Evaluar las habilidades directivas en el director, subdirectores y jefes de departamento

La colección sistemática de datos del desempeño de los directivos en función, derivado del número de clientes internos que se ven afectados por su desempeño que interactúan de manera tan cercana y su opinión tiene suficiente peso como para producir cambios en su conducta, entendiéndose por desempeño la cantidad y calidad de los procesos de interacción o el comportamiento puro del directivo, haciendo mayor énfasis en los procesos que simplemente en los resultados que éstos producen (Grados, 2002). En esta evaluación se destaca la importancia que tienen los procesos por encima de sólo tomar en cuenta a los resultados. Permite conocer el impacto que tiene el desempeño del director, subdirectores y jefes de departamento en una institución de educación superior tecnológica.

Para poder implementar el proceso de evaluación de 360° en la institución, se debe informar a toda la institución el objetivo, la cual deberá comprender el proceso y convencer de la certeza de que funciona, crear un clima de retroalimentación y confianza que permitirá el adecuado desarrollo de los propósitos institucionales, en donde la confidencialidad se respete y sea creíble; además de la apertura para dar y recibir retroalimentación por parte de los involucrados.

Los resultados de las evaluaciones se reporta a la parte responsable del programa de formación del cuerpo directivo, donde se evaluaron patrones y tendencias existentes entre los participantes y los diferentes niveles de la institución para tomar acciones al identificar si cubren los parámetros de excelencia, o requieren fortalecer alguna habilidad en particulares a través de capacitación, de coaching, intercambio de experiencia entre directivos, ya sea entre la misma institución o con otras de la región.

Se deben realizar las evaluaciones sistemáticas en periodos semestrales, cuantificando los progresos y desarrollar niveles más altos de metas y objetivos para los directivos participantes, en donde los estándares incrementen su grado y exigencia conforme cumplan con facilidad los anteriores.

Estrategias para transformar las debilidades en oportunidades de crecimiento para desempeñarse de forma adecuada en su función directiva.



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

En función de los resultados encontrados en el grado de desarrollo de las habilidades directivas y su asociación estadística con los indicadores institucionales, se proponen estrategias de fortalecimiento de habilidades personales, interpersonales y de grupo. El fortalecimiento de cada una de las habilidades se despliega en las tres áreas de acuerdo a la interacción de la habilidad.

En general, la propuesta para fortalecer las habilidades directivas en las instituciones de educación superior a través del coaching, intercambio de experiencia entre directivos y la capacitación, será la base para desarrollar altos niveles de habilidades a los jefes de departamento, subdirectores y director para ejercer la gestión directiva de cada institución de educación superior.

BIBLIOGRAFÍA

- Codina, A. (2004, septiembre-octubre). Saber escuchar. Un intangible valioso. *Intangible Capital*. Recuperado el 19 de junio 2008 en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=54900303>.
- Codina, A. (2006, septiembre-octubre). 10 habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo?. *Folleto gerenciales*, 10 (7), 21–36. Recuperado el 14 de noviembre de 2007 de <http://search.ebscohost.com/login.aspx>
- DGEST. (1992). *Manual de Organización de los Institutos Tecnológicos*. México: DGEST
- DGEST. (2002). *Manual del Sistema de Gestión de la Calidad*. México: DGEST
- Fromm, E. (1939). Selfishness and self love. *Psichiatry*, 2, 507-23. Recuperado el 7 de marzo de 2007 de <http://site.ebrary.com/lib/mayabsp>
- García, C. (2006) *Plan de desarrollo de habilidades directivas*. Recuperado el 26 de septiembre de 2009, en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/25/pdddhd.htm>
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Vergara.



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

- Gómez, R. (2004). El estrés laboral: Burnout y trabajo en equipo *Revista de asociación española de Neuropsiquiatría* 41–56 Recuperado el 25 de septiembre de 2009 en http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0211-7352004000200004&script=sci_arttext
- Grados, J.A. (2002). *Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales*. México: Trillas.
- Hernández, R y Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la Investigación* 4 ed. México: McGrawHill
- Montaño, A. G. (1972). *Diagnostico Industrial. Controles gráficos de dirección*. México: Trillas
- Pérez, J. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: Un manual para el nuevo directivo*. Madrid: Díaz de Santos
- Pfeffer, J. y Vega (1997). *A higher stardar of leadership*. San Francisco : Berrett-Koehler
- Raineri, B. A. (1998). Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de Administradores en Chile. *Avante*, 2, 213-233
- Rodriguez, G. (1999). *Metodologia de la investigación cualitativa*. Madrid : Aljibe
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin Co. Recuperado el 9 de marzo de 2007, de <http://grace.houghton.edu/uhtbin/cgisirsi.exe>
- Sacristán, F. (2005). *Análisis de Necesidades de las Instituciones Educativas*. Argentina: El Cid Editor. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/mayabsp/>
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Willey.
- Spitzbert, B. H. (1994). *The dark side of interpersonal communication* hillsdale, N.J. : Eribaum. Recuperado el 22 de septiembre de 2009 en <http://search.ebscohost.com>.
- Toro, F. (1993). Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25, 403 - 423. Recuperado el 19 de junio 2008 en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80525304>
- Whetten, D. (2005). *Desarrollo de Habilidades directivas*. (6 ed.) México: Pearson