



Title: Measuring the managerial skills of academic directors in a Higher Education Institution

Authors: DÍAZ-ALVA, Angelina, RAMÍREZ-HERNÁNDEZ, Moramay and LEÓN-PÉREZ, Francisco

Editorial label MARVID: 607-8695

VCICA Control Number: 2023-01

VCICA Classification (2023): 010923-0001

Pages: 35

RNA: 03-2010-032610115700-14

MARVID - Mexico

Park Pedregal Business. 3580-
Adolfo Ruiz Cortines Boulevard –
CP.01900. San Jerónimo Aculco-
Álvaro Obregón, Mexico City
Skype: MARVID-México S.C.
Phone: +52 | 55 6159 2296
E-mail: contact@marvid.org
Facebook: MARVID-México S. C.
Twitter: @Marvid_México

www.marvid.org

Holdings

Mexico	Colombia	Guatemala
Bolivia	Cameroon	Democratic
Spain	El Salvador	Republic
Ecuador	Taiwan	of Congo
Peru	Paraguay	Nicaragua

Introducción

- ❖ Las HD son factor clave de éxito en las organizaciones.
- ❖ Son perfectibles.
- ❖ Diagnóstico del nivel actual de desarrollo.
- ❖ Relevancia de las HD en las IES.

Preguntas de investigación

¿Qué habilidades directivas deben fortalecerse en los directores académicos de la institución para alcanzar sus objetivos y adaptarse a los cambios?

¿Qué HD identifican los directores académicos como esenciales en el desarrollo de su función en la actualidad?

¿Cuáles son los problemas más críticos a los que se enfrenta un director académico?

¿Cuáles son las razones por las que los directivos académicos fracasan?

Preguntas de investigación

¿En qué habilidades fundamentales se debe capacitar a un director académico para que realice su función con eficacia?

¿Cuál es la percepción que tienen sus subordinados?

¿Cuál es la autopercepción que tienen los directivos?

¿Qué relación existe entre la percepción de los subordinados con respecto a la autopercepción de los directores académicos?

Objetivo general

Identificar las habilidades directivas esenciales para dirigir eficiente y eficazmente a la institución educativa objeto de estudio, y realizar la medición de su nivel de desarrollo a través de la evaluación de la percepción de una muestra representativa de los subordinados (personal docente y administrativo) de cada división académica y la autoevaluación de los propios directores académicos.

Metodología

- ❖ Investigación básica (marco teórico, referencial y estado del arte).
- ❖ Investigación de campo.
- ❖ Investigación correlacional (postulados teóricos y modelos para evaluar las habilidades directivas en las organizaciones).
- ❖ Investigación de Pérez et al (2008), institutos tecnológicos del sureste de México.
- ❖ Diferencias: subsistemas y modelos educativos diferentes y el momento de desarrollo.

Metodología

Enfoque mixto

- a) Cualitativa: identificar las habilidades (entrevista estructurada a los directores de división).

- b) Cuantitativa: medir las habilidades directivas de los directores académicos (subordinados y directores de división), a través de encuesta en la plataforma de Google.

Población y muestra

- a) 4 directores de división (DEA, DTIC, DPI y DEI).
- b) Muestra de subordinados (intervalo de confianza del 99%, grado de error del 1% y población finita de 139 PTC's).

DIVISIÓN ACADÉMICA	PTC'S A ENCUESTAR
DEA	28
DEI	17
DQB	18
DTIC	17
DPI	14

75 de 94

Instrumento de investigación

- a) Entrevista estructurada y personal a los directores de división.

- a) Encuesta en la plataforma de Google, “Evaluación personal de habilidades directivas (PAMS)”, diseñada por Whetten y Cameron, la cual consta de 85 reactivos que agrupan las habilidades directivas en tres categorías: personales, interpersonales y grupales.

ACTIVIDADES TÍPICAS DE UN DIRECTOR ACADÉMICO



HABILIDADES O CONDUCTAS UTILIZADAS DURANTE SU DÍA DE TRABAJO

Motivar a los demás	20
Escuchar activamente	20
Solución creativa de los problemas	20
Manejar conflictos	19
Tomar decisiones analíticas	19
Comunicación interpersonal	19
Fijar metas y objetivos específicos	19
Manejar el tiempo personal y el estrés	18
Promover mejoras y calidad continuos	18
Definir o resolver problemas complejos	18
Formar equipos y trabajo en equipo	17
Capitalizar en su conciencia personal	17
Negociar	17
Facilitar el cambio organizativo	16
Facilitar la toma de decisiones grupales	15
Articular y energizar una visión	15
Delegar	15
Realizar juntas	14
Facultar a otros	14
Dar discursos o presentaciones	13
Dirigir entrevistas	12
Obtener y utilizar poder	11

HABILIDADES ESENCIALES PARA SER UN DIRECTOR EXITOSO



PRÁCTICAS Y/O HABILIDADES EXTRAORDINARIAS







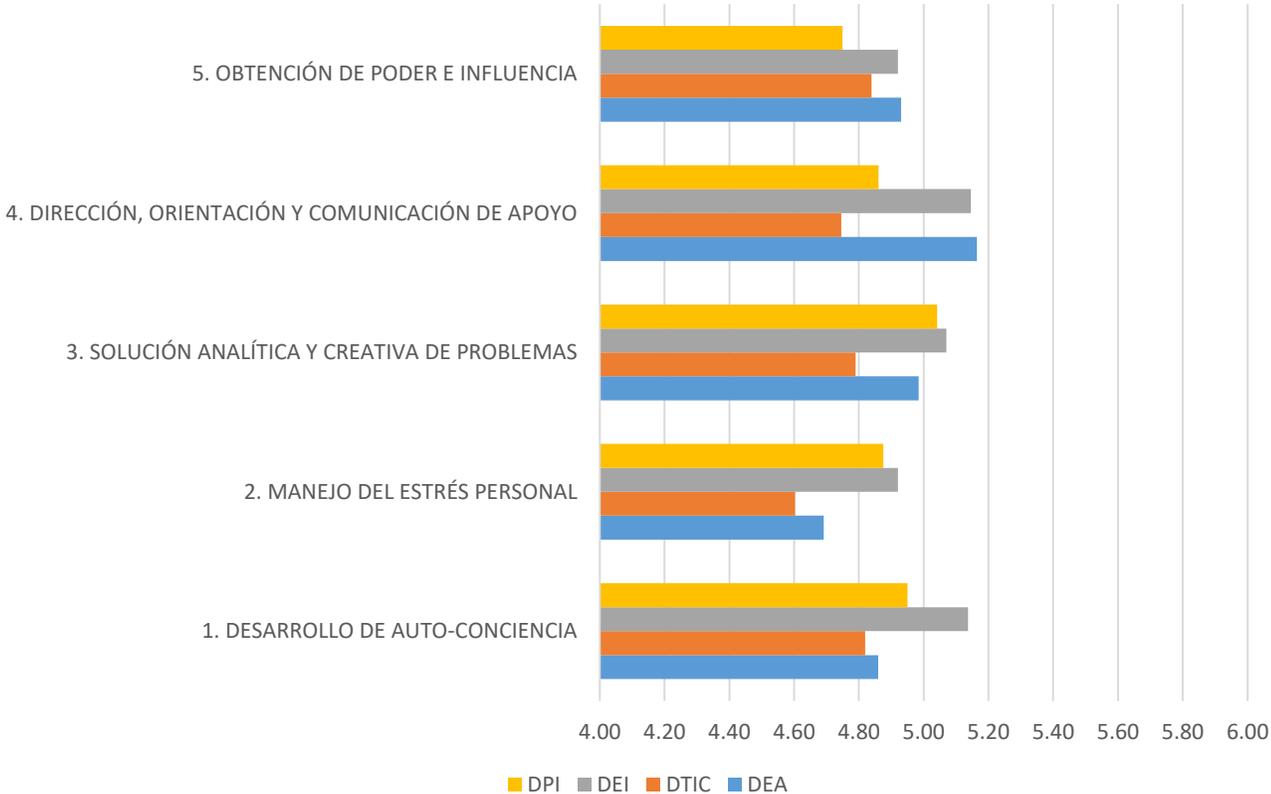
PERCEPCIÓN DE LOS SUBORDINADOS

TABLA 14 EVALUACIÓN DE LOS SUBORDINADOS

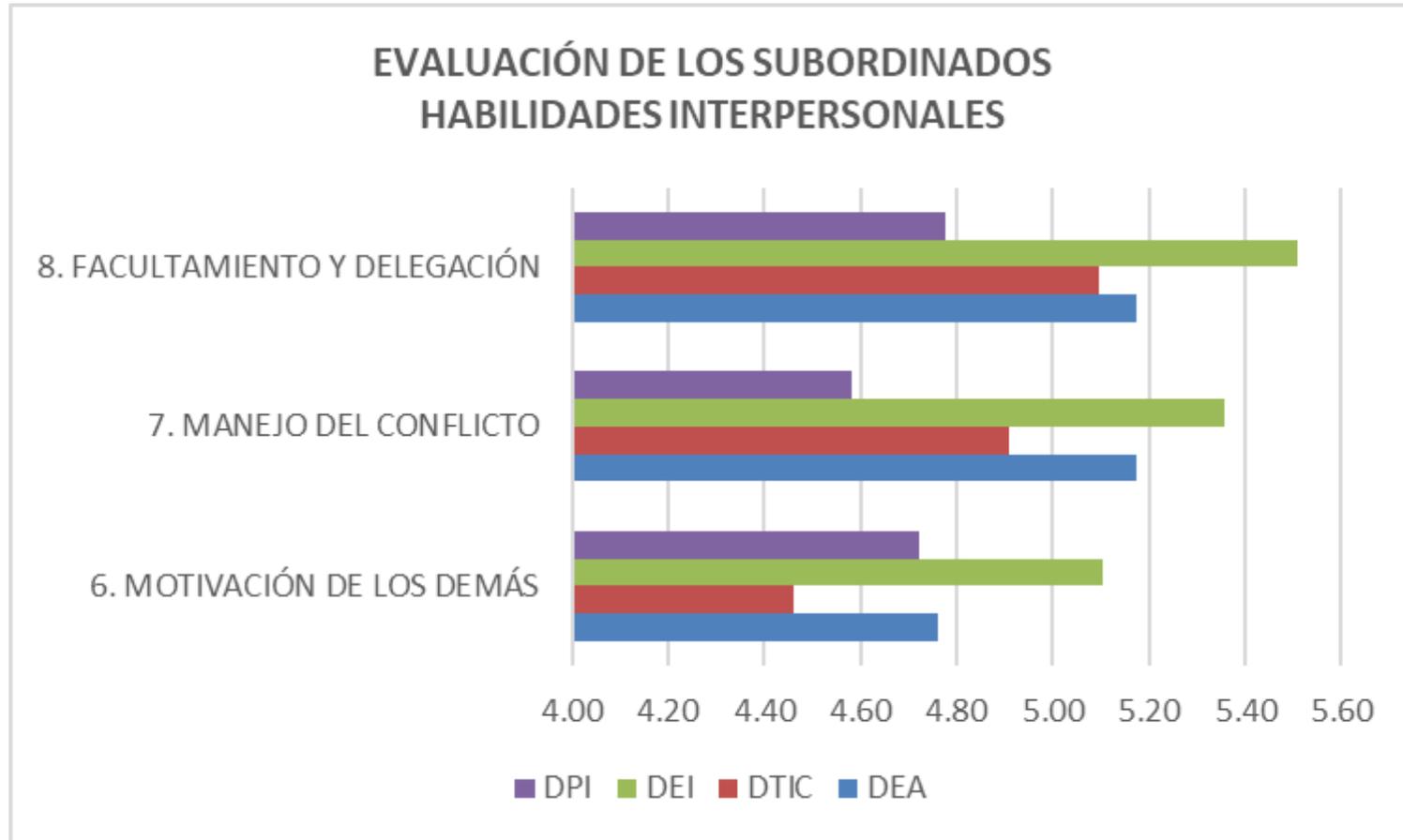
	CATEGORÍA	DEA	DTIC	DEI	DPI	PROMEDIO
HABILIDADES PERSONALES	1. DESARROLLO DE AUTO-CONCIENCIA	4.86	4.82	5.14	4.95	4.94
	2. MANEJO DEL ESTRÉS PERSONAL	4.69	4.60	4.92	4.88	4.77
	3. SOLUCIÓN ANALÍTICA Y CREATIVA DE PROBLEMAS	4.98	4.79	5.07	5.04	4.97
	4. DIRECCIÓN, ORIENTACIÓN Y COMUNICACIÓN DE APOYO	5.16	4.75	5.15	4.86	4.98
	5. OBTENCIÓN DE PODER E INFLUENCIA	4.93	4.84	4.92	4.75	4.86
	PROMEDIO HABILIDADES PERSONALES	4.93	4.76	5.04	4.90	4.91
HABILIDADES INTERPERSONALES	6. MOTIVACIÓN DE LOS DEMÁS	4.76	4.46	5.11	4.72	4.76
	7. MANEJO DEL CONFLICTO	5.17	4.91	5.36	4.58	5.01
	8. FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN	5.17	5.10	5.51	4.78	5.14
	PROMEDIO HABILIDADES INTERPERSONALES	5.04	4.82	5.32	4.69	4.97
HABILIDADES GRUPALES	9. FORMACIÓN DE EQUIPOS Y TRABAJO EN EQUIPO EFICACES	5.17	5.05	5.26	4.76	5.06
	10. DIRECCIÓN HACIA EL CAMBIO POSITIVO	5.11	4.67	5.12	4.77	4.91
	PROMEDIO HABILIDADES GRUPALES	5.14	4.86	5.19	4.76	4.99
	PROMEDIO GENERAL	5.00	4.80	5.16	4.81	4.94

PERCEPCIÓN DE LOS SUBORDINADOS

EVALUACIÓN DE LOS SUBORDINADOS HABILIDADES PERSONALES

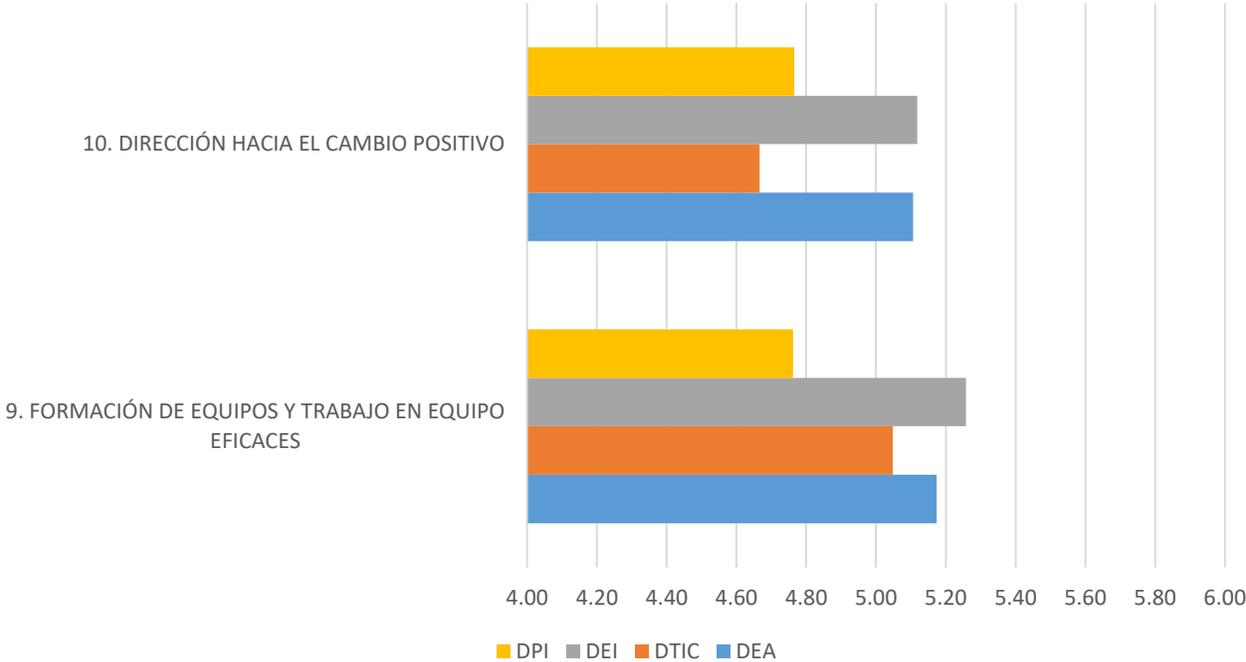


PERCEPCIÓN DE LOS SUBORDINADOS



PERCEPCIÓN DE LOS SUBORDINADOS

EVALUACIÓN DE LOS SUBORDINADOS HABILIDADES GRUPALES

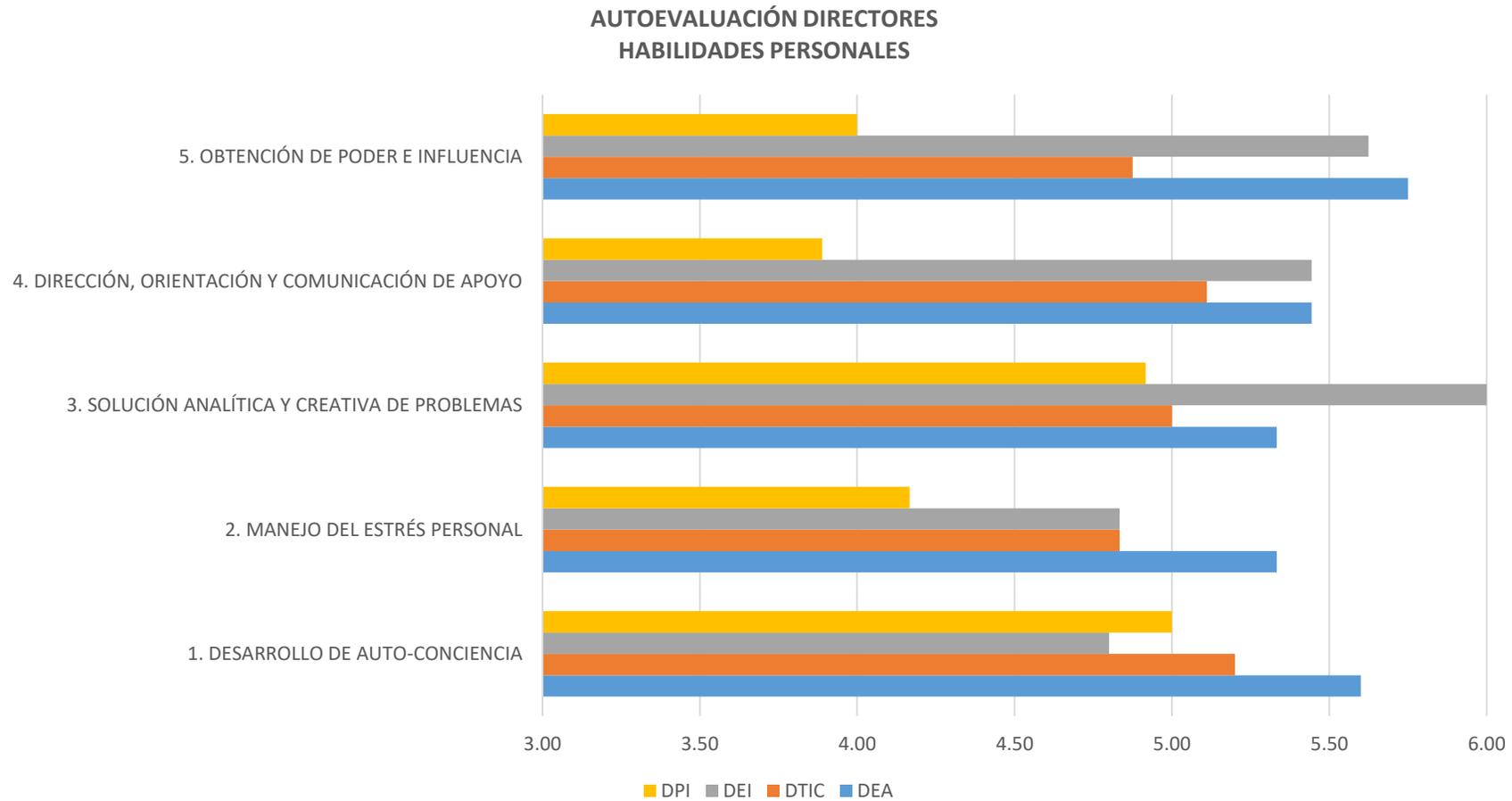


PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTORES ACADÉMICOS

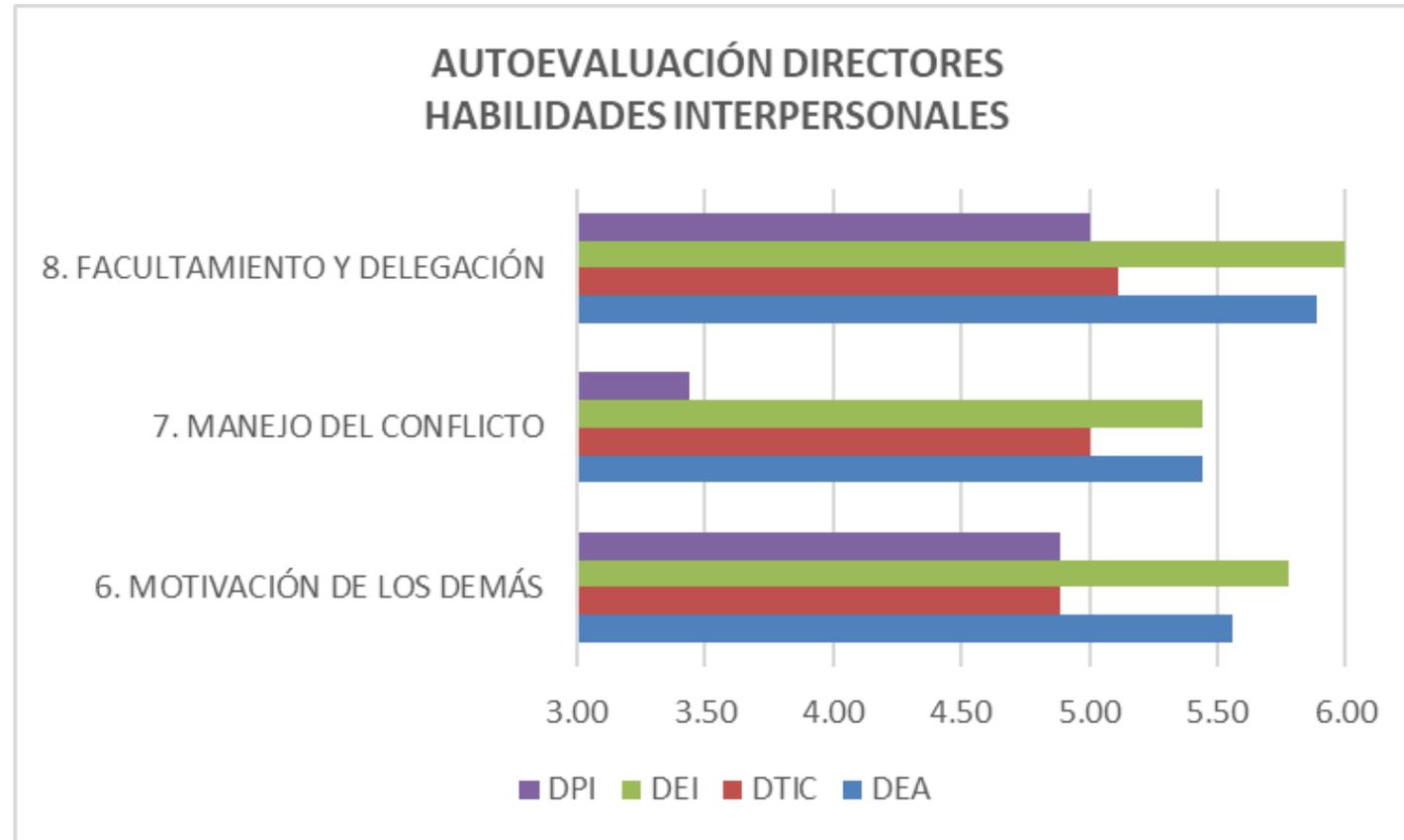
AUTOEVALUACIÓN DE LOS DIRECTORES ACADÉMICOS

	CATEGORÍA	DEA	DTIC	DEI	DPI	PROMEDIO
HABILIDADES PERSONALES	1. DESARROLLO DE AUTO-CONCIENCIA	5.60	5.20	4.80	5.00	5.15
	2. MANEJO DEL ESTRÉS PERSONAL	5.33	4.83	4.83	4.17	4.79
	3. SOLUCIÓN ANALÍTICA Y CREATIVA DE PROBLEMAS	5.33	5.00	6.00	4.92	5.31
	4. DIRECCIÓN, ORIENTACIÓN Y COMUNICACIÓN DE APOYO	5.44	5.11	5.44	3.89	4.97
	5. OBTENCIÓN DE PODER E INFLUENCIA	5.75	4.88	5.63	4.00	5.06
	PROMEDIO HABILIDADES PERSONALES	5.49	5.00	5.34	4.39	5.06
HABILIDADES INTERPERSONALES	6. MOTIVACIÓN DE LOS DEMÁS	5.56	4.89	5.78	4.89	5.28
	7. MANEJO DEL CONFLICTO	5.44	5.00	5.44	3.44	4.83
	8. FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN	5.89	5.11	6.00	5.00	5.50
	PROMEDIO HABILIDADES INTERPERSONALES	5.63	5.00	5.74	4.44	5.20
HABILIDADES GRUPALES	9. FORMACIÓN DE EQUIPOS Y TRABAJO EN EQUIPO EFICACES	5.80	4.80	6.00	5.90	5.63
	10. DIRECCIÓN HACIA EL CAMBIO POSITIVO	5.75	4.63	5.50	5.25	5.28
	PROMEDIO HABILIDADES GRUPALES	5.78	4.71	5.75	5.58	5.45
	PROMEDIO GENERAL	5.59	4.95	5.54	4.61	5.17

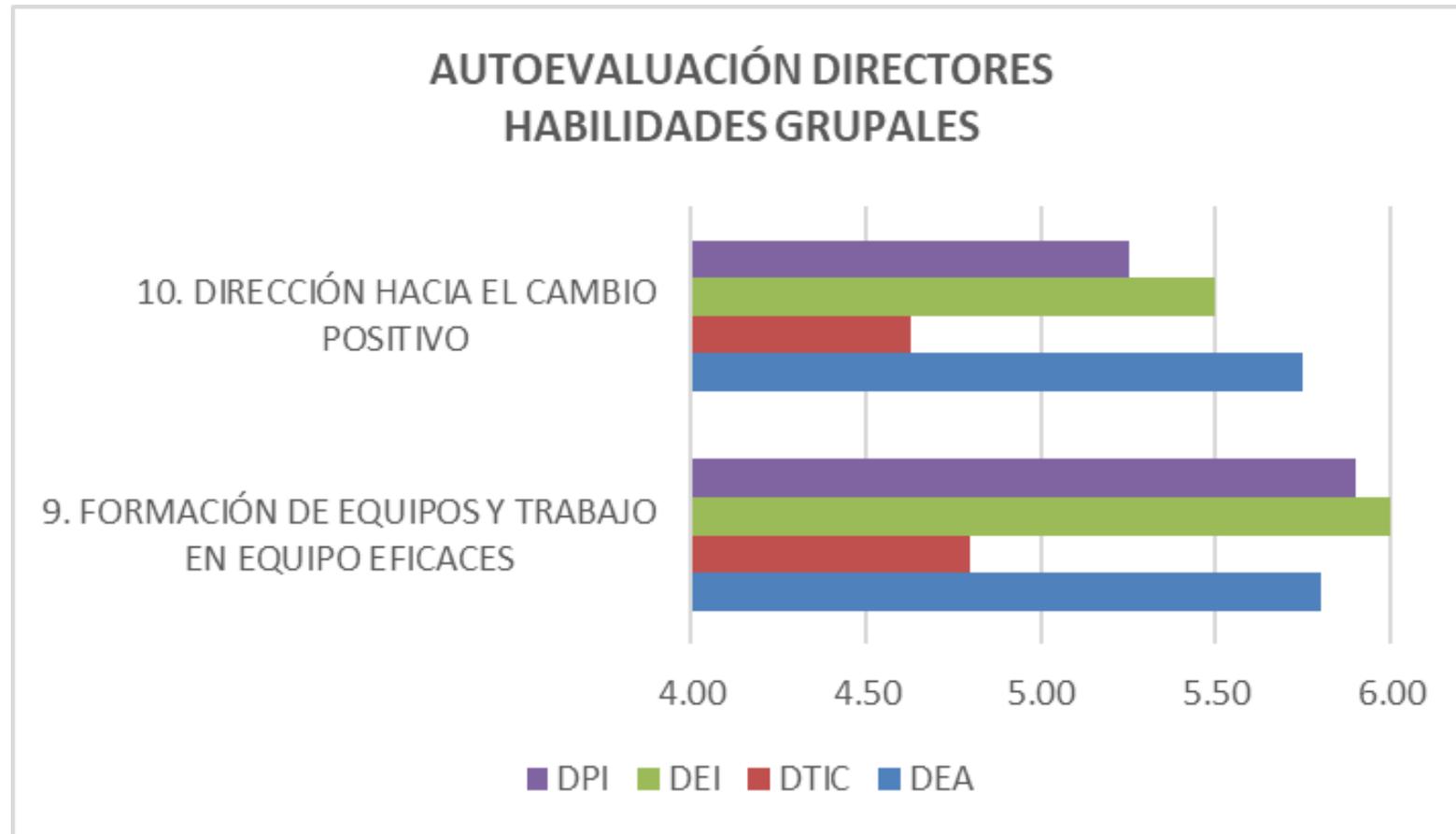
PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTORES ACADÉMICOS



PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTORES ACADÉMICOS



PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTORES ACADÉMICOS



RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE LOS SUBORDINADOS Y LOS DIRECTORES ACADÉMICOS

DIVISIÓN ACADÉMICA	HABILIDADES PERSONALES		HABILIDADES INTERPERSONALES		HABILIDADES DE GRUPO	
	Autoevaluación	Evaluación subordinados	Autoevaluación	Evaluación subordinados	Autoevaluación	Evaluación subordinados
DEA	219	198	152	136	104	93
DTIC	200	191	135	130	85	88
DEI	219	202	155	144	104	94
DPI	176	196	120	127	101	86
Promedio	203.50	196.70	140.50	134.16	98.50	89.92
Valor máximo	240	240	162	162	108	108
Escala Likert	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ALTO	ACEPTABLE
Correlación		0.473812715		0.919757484		0.514410769

CONCLUSIONES

1. Las HD esenciales son la motivación a los demás, la comunicación efectiva, la solución analítica y creativa de los problemas, el manejo de conflictos, la administración del tiempo, la planeación y administración estratégica, la formación de equipos de trabajo, la adaptación al cambio, la resiliencia, el facultamiento y delegación, la inteligencia emocional, el liderazgo participativo, la capacidad de gestión y toma de decisiones, las habilidades del área técnica de los programas educativos y el dominio del marco de referencia (normatividad, lineamientos y procedimientos operativos).

CONCLUSIONES

2. El nivel de desempeño es muy similar en los tres grupos de habilidades directivas (personales, interpersonales y grupales).
3. En ninguna de las 10 subcategorías se percibe el nivel de desempeño ideal (6), pero se tiene un nivel de desempeño aceptable (5).
4. En los tres grupos de habilidades directivas los directores de las divisiones de DEI y DEA obtuvieron el mayor puntaje y las divisiones de DPI y DTIC obtuvieron el menor puntaje.
5. Las subcategorías con mejor desempeño son: desarrollo de autoconciencia, dirección, orientación y comunicación de apoyo y facultamiento y delegación.

CONCLUSIONES

6. Las subcategorías con menor puntuación son: manejo del estrés personal, obtención de poder e influencia, motivación de los demás y manejo del estrés personal.

7. A partir del análisis de la autoevaluación de los directores académicos se identificó que se requieren fortalecer el manejo del estrés personal y la dirección hacia el cambio positivo.

8. Los directores académicos con la autoevaluación más alta son los de la división de DEA y DEI, siendo consistentes con la evaluación de los subordinados.

CONCLUSIONES

9. En los tres grupos de habilidades directivas la correlación es positiva, lo que significa que, a mayor autoevaluación del directivo, mayor percepción tienen los subordinados con respecto al desarrollo de las habilidades de su director académico. Sin embargo, la correlación es más significativa en el grupo de habilidades interpersonales.

REFLEXIONES

Primer acercamiento a la medición de las HD de la institución objeto de estudio.

Aporta a la DNC de los directores académicos.

La muestra total de subordinados a entrevistar era de 94 y sólo se contó con la participación de 75.

No se obtuvo la información de la división químico biológicas.

De la DPI sólo contestaron 8 PTC's de 14 solicitados.

No se seleccionó de manera aleatoria a los docentes a encuestar, lo que puede representar un sesgo en los resultados obtenidos.

PROPUESTAS

1. Selección aleatoria de la muestra.
2. Garantizar que los 5 directores de división sean entrevistados de manera personal y contar con su autoevaluación.
3. Agregar en la heteroevaluación la percepción de la secretaria académica, jefe inmediata de los directores de división, y la evaluación de sus pares directivos, para contar con una evaluación de 360 grados.
4. Incluir como sujetos de estudio al resto de la cúpula directiva de la institución

PROPUESTAS

5. Revisar el instrumento utilizado para la encuesta “Evaluación personal de habilidades directivas (PAMS)”, diseñado por Whetten y Cameron, para buscar reducir el número de reactivos, ya que consta de 85 y resulta tedioso.

RECOMENDACIONES

A partir del análisis de los resultados obtenidos y atendiendo las recomendaciones anteriores, se sugiere preparar reporte para el departamento de capital humano, con el propósito de que considere la información arrojada en la presenta investigación como parte de la Detección de necesidades de capacitación de la alta dirección de la institución e integre las necesidades más emergentes en el plan anual de capacitación institucional.

Plan de capacitación de un Director Académico

- A. Procesos que realiza el director académico, a partir del sistema de gestión de calidad y la normatividad aplicable.
- B. Liderazgo y comunicación efectiva
- C. Administración del tiempo y adaptación al cambio.
- D. Procesos de acreditación y evaluación de los programas educativos por los organismos reconocidos por el COPAES.
- E. Planeación y administración estratégica.
- F. Desarrollo de la habilidad cognitiva de atención dividida (multitask).

Referencias

- Ascón, J. E., García, M., y Lajara, A. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3), 17-26. e5. Epub 01 de diciembre de 2019. Recuperado en 13 de julio de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300005&lng=es&tlng=es.
- Cañeque, M. (2017). El nuevo liderazgo. Buenos Aires, Ediciones Granica. Recuperado en 18 de julio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unid/114186?page=14>.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9a ed.). México: Thomson.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1995). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Octava Edición. México: Mc Graw Hill.
- García, J. y Brás Dos Santos, J. (2020) *Habilidades directivas*. Ediciones Pirámide.

Referencias

Lechuga, E. (2007). *El perfil del director de alto rendimiento (D.A.R.)*. Grupo editorial ISEF. México

Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. Mc Graw Hill.

Moreno, J. (2022). Habilidades directivas y cambio organizacional en tiempos de Covid-19. *Revista internacional de investigación en ciencias sociales*, 18(1), 91-106. Epub June 00, 2022. <https://doi.org/10.18004/riics.2022.junio.91>

Nahoul, M. (2020). Las habilidades directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Ver. *Universita Ciencia*, 9 (25), 73-94. Recuperado el 25 de julio de 2022. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6617656>

Naranjo, M. (2016). *Manual de habilidades directivas y liderazgo: formación para el empleo*. Madrid, Spain: Editorial CEP, S.L. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unid/50980?>

Referencias

- Ortega, A. O. (2015). *Inteligencia directiva: aplicaciones prácticas en la función de dirección organizacional*. Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unid/39359?page=45>
- Payeras J. y Ronco, E. (2002). *El directivo, el cambio, y los equipos de alto rendimiento*. Prentice Hall, España
- Pérez, G., Barroso, F., Escalante, J. y Eliseo, H. (2008). Medición de habilidades directivas en los Institutos tecnológicos del sureste de México. Avances de investigación. Revista *Panorama Administrativo*, 3(5), 193-234. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/hevila/Panoramaadministrativo/2008/no5/8.pdf>
- Provencio, E. (2020). La Gran Disrupción 2020. *Brújula Ciudadana* (117), Recuperado de <https://www.revistabrujula.org/b-117-1-la-gran-disrupcion-2020>
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.



© MARVID-Mexico

No part of this document covered by the Federal Copyright Law may be reproduced, transmitted or used in any form or medium, whether graphic, electronic or mechanical, including but not limited to the following: Citations in articles and comments Bibliographical, compilation of radio or electronic journalistic data. For the effects of articles 13, 162,163 fraction I, 164 fraction I, 168, 169,209 fraction III and other relative of the Federal Law of Copyright. Violations: Be forced to prosecute under Mexican copyright law. The use of general descriptive names, registered names, trademarks, in this publication do not imply, uniformly in the absence of a specific statement, that such names are exempt from the relevant protector in laws and regulations of Mexico and therefore free for General use of the international scientific community. VCICA is part of the media of MARVID-Mexico., E: 94-443.F: 008- (www.marvid.org/booklets)