

1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR DE TLAXCALA

Felipe Hernández Hernández
Universidad Autónoma de Tlaxcala
Facultad de Ciencias de la Educación
luisfel96@hotmail.com

RESUMEN

El presente es un reporte parcial de los resultados obtenidos en la investigación denominada “Las habilidades gerenciales de los directivos de instituciones educativas”, la cual se propuso analizar 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.

El respaldo teórico se encuentra en la denominada Teoría de las Relaciones Humanas, considerando que es ésta la teoría que mejor explica el comportamiento de las personas (directores), en un ámbito particular (las instituciones educativas) a partir de acciones humanas específicas (habilidades gerenciales de los directores).

Cabe señalar que ésta es una investigación de tipo aplicada, mixta y explicativa, y en cuanto a su diseño, es una investigación no experimental de tipo transversal o transeccional.



1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

Este estudio reafirma la tesis de que se necesita saber que hacen realmente los directores para estar en condiciones de proponer estrategias de mejora a su función directiva (Antúñez, 2009).

INTRODUCCIÓN

El director es una de las figuras claves para el buen funcionamiento de una institución educativa, 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, o bien en la aplicación de la política educativa nacional y estatal del nivel de que se trate.

Las razones principales que motivan esta investigación son las siguientes:

1. La función de dirección del proceso administrativo en las instituciones educativas, adquiere características específicas según las particularidades organizacionales de la institución, tomando en cuenta que cada grupo social posee una cultura, idiosincrasia, costumbres y hábitos propios.
2. Los procesos administrativos en el ámbito de la educación son determinados por las características personales y profesionales del director.
3. La creciente profesionalización y especialización de los servicios educativos, demanda paralelamente la especialización de las funciones administrativas de las instituciones educativas, no solo desde el punto de vista operativo, sino también desde el ámbito de la dirección.
4. Los directores de las instituciones educativas deben tener el perfil que el puesto demanda, es decir, contar con la formación, experiencia y habilidades necesarias para el desarrollo de la función directiva.

1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

El problema de investigación se plantea de la siguiente manera:

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?

El objetivo principal que guía esta investigación es: Valorar 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).

La estrategia metodológica deriva de las siguientes hipótesis:

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.



1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

En cuanto al tipo de investigación que se trata esta corresponde a una investigación de tipo aplicada, mixta y explicativa. En tanto que, en cuanto a su diseño, es una investigación no experimental de tipo transversal o transeccional.

La población de estudio son los 52 directores de las escuelas públicas de Tlaxcala que ofrecen estudios de nivel medio superior y que corresponden a la modalidad de bachillerato propedéutico o bachillerato tecnológico bivalente.

Para la recopilación de información se empleó el muestreo probabilístico. Sin embargo, se procuró que estuvieran representados todos los estratos o subsistemas. Se utilizó la técnica del cuestionario y la entrevista, y se acudió a los directores de escuelas y los directores generales de subsistema como fuentes de información.

DESARROLLO

La dirección es aquel elemento de la administración en el que 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: 384).

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

1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

Esta aspiración de hacer que la gente haga las cosas no resulta algo simple porque “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” (Mintzberg, citado por Antúnez, 2009: 39).

El director escolar es un personaje esencial para el buen funcionamiento de las instituciones, que está sometido a múltiples requerimientos: se le pide eficiencia, una educación de calidad, que frene la deserción de los alumnos y que motive a los profesores, entre otros (Antúnez, 2009).

La función directiva algunas veces se complica por las siguientes cinco razones:

- Uno. Porque quienes están al frente de las instituciones no logran identificar el aspecto directivo del puesto directivo.
- Dos. Porque algunos directivos pueden haber aceptado ser promovidos a este cargo, aun sin estar preparados para ello, pero siguen concentrados en hacer lo que les gusta hacer (su área de especialización).
- Tres. Dado que ésta función implica estar sujetos a una constante presión y supervisión, algunas personas pueden sentirse cómodas con esta situación y soportarlo bien, en tanto que otras pueden no estar preparadas para soportarlo.
- Cuatro. Porque la formación y aptitudes para la parte directiva de su trabajo pueden ser muy reducidos en comparación con su área de especialización.
- Cinco. Porque el trabajo directivo también está asociado a aspectos poco agradables a los que no se adapta fácilmente.

1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

El director requiere una serie de habilidades que denominamos gerenciales o directivas para cumplir exitosamente su tarea, porque como afirma Álvarez (2006), el éxito o el fracaso de la gestión no depende solamente de la correcta administración de los recursos económicos, ni del buen criterio con que interprete y aplique la normatividad, sino que se relaciona sobretudo con ciertas habilidades y destrezas de tipo personal, unas veces naturales y otras veces adquiridas.

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.

En la actualidad habilidad se utiliza como sinónimo de saber hacer. Ese “saber hacer” se manifiesta en el sujeto en el dominio de determinadas operaciones o acciones. Por lo tanto, 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. Las operaciones son las vías, los procedimientos, las formas mediante las cuales transcurre la acción con dependencia de las condiciones en que se debe alcanzar el objetivo (García, 2005: 30).

Katz (citado por James, 2008) identificó tres habilidades básicas (*véase gráfica 1*) que emplean los directivos en la búsqueda de sus logros:

- *Habilidades técnicas.* Son competencias para desarrollar una tarea determinada.
-

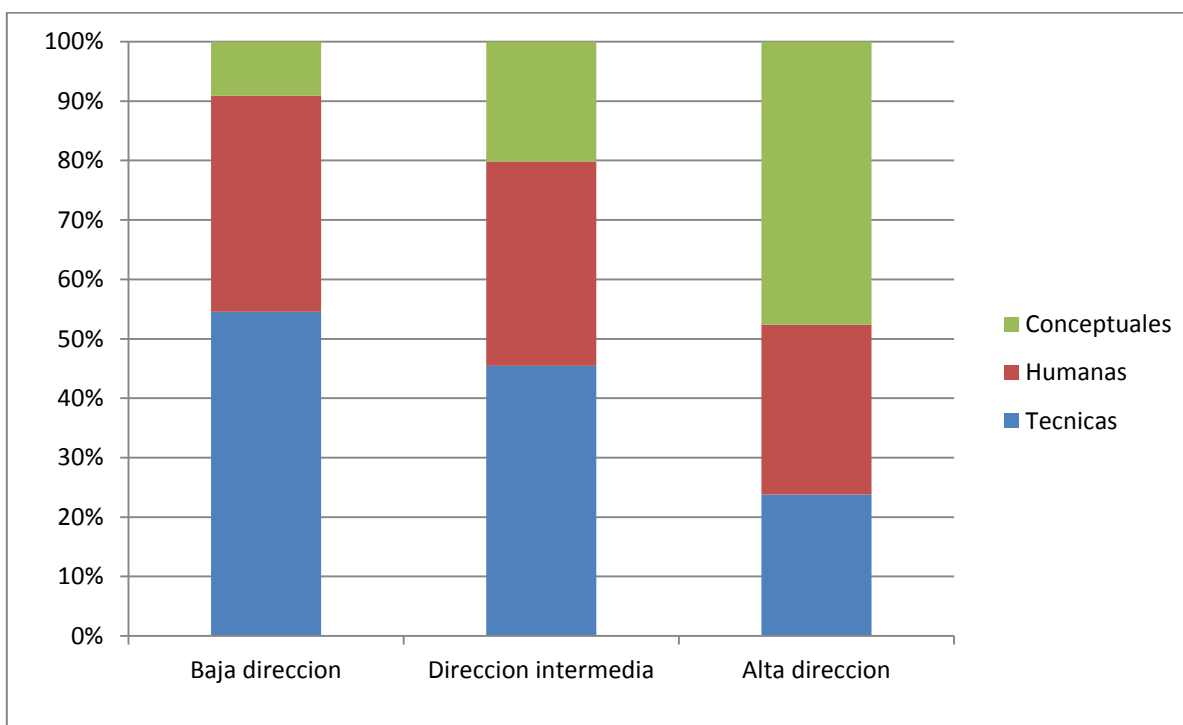


1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

- *Habilidades humanas.* Son consideradas habilidades sociales y relacionadas que ayudan al directivo a relacionarse de forma efectiva con otras personas
- *Habilidades conceptuales.* Son las habilidades para evaluar holística y sistemáticamente los problemas internos y externos de una organización, percibir interrelaciones y evaluar cuenta de resultados.

Gráfica 1. Habilidades necesarias a diferentes niveles



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

Las aptitudes *técnicas* parecen ser más importantes en los niveles inferiores que en los otros niveles. 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

1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

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).

RESULTADOS

En cuanto las características personales y profesionales de los directores se observa que la edad promedio es de 43.57 años, sin embargo, su edad oscila entre los 24 años (el más joven) y los 57 años (el de mayor edad). Asimismo se observa que la mayoría de los directores son del sexo masculino 67.6%, en tanto que las mujeres directoras (sexo femenino) solo es el 32.4%.

Sus estudios de licenciatura abarcan 25 especialidades, pero se centran en carreras vinculadas a las ingenierías. El área de profundización de los estudios de maestría se orienta fundamentalmente al área educativa.

Un aspecto importante es que prácticamente todos los directores antes de ocupar este puesto, ya trabajaban en alguna área vinculada al servicio educativo, sea como docente, subdirector, jefe de departamento, personal administrativo, entre otros.

Respecto 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, no obstante que hay trabajadores que con apenas dos años de antigüedad ya son directores de plantel y otros que, prácticamente en vísperas de su retiro, logran el privilegio de ser directores.



1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

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 y cuatro años.

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	DESVIACIÓN TÍPICA
Características personales	3.11	.299

Por otro lado, al indagar sobre cuáles son las principales capacidades que más le ayudan a realizar su función directiva, los directores colocan en primer lugar la capacidad de comunicación, en segundo la de coordinación y organización, en tercero la de planeación, en cuarto la de motivación y finalmente como menos relevante 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 la mayor parte de su atención se centra en organizar (26.3%), seguido de dirigir (25.9%) y planear (24.4%), quedando en último término la función de controlar (22.2%).

1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

Respecto a los atributos que más les favorecen para realizar su trabajo, los directores reconocen que los tres atributos que más les ayudan en su desempeño profesional son la accesibilidad, firmeza y persuasividad, en tanto que los tres atributos menos relevantes son imperturbabilidad, buen humor y discreción.

En cuanto al aspecto que más les ayuda para realizar su trabajo, los directores señalan que 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

Sin embargo, 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

1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

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)

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos se puede concluir lo siguiente:

- Uno. Existe una gran diversidad en los directores, en cuanto a sus características personales y profesionales (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 mencionen que la que menos le ayuda es la capacidad de relacionarse con los demás.
- 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 las habilidades conceptuales y técnicas.

1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

Cuatro. Respecto a 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. Se puede afirmar que la Hipótesis H1 es válida ya que las características personales y profesionales del director si tienen relación 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.

Una visión amplia del directivo tanto del conocimiento humano como de los factores que lo motivan a ser más productivo significa mayores probabilidades de una administración eficiente de sus organizaciones.

REFERENCIAS

Álvarez, J. (2007). *Cómo hacer investigación cualitativa, fundamentos y metodología*. México. Editorial Paidós.

Álvarez, M., (2006). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. México. Editorial laboratorio educativo y editorial popular.

Antúnez, S., (2009). *La acción directiva en las instituciones escolares*. México. Lukambanda editorial.

Ballina, F., (2000). *Teoría de la administración. Un enfoque alternativo*. México. Editorial McGraw-Hill.



1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

Chiavenato, I., (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia. McGraw-Hill.

Daft, R., (2004). *Administración*. México. Thomson Editores.

Gibson et al., (2007). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. México. McGraw-Hill Interamericana.

Hernández et al., (2003). *Metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill.

James, P., (2008). *Gestión de la calidad total. un texto introductorio*. España. Pearson Prentice Hall.

Jones, G., (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México. Editorial Pearson.

Kast, F., y J. Rosenzweig, (2004). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. México. McGraw-Hill.

Kerlinger, F., (2008). *Investigación del comportamiento, métodos de investigación en ciencias sociales*. México. McGraw-Hill.

Loya, S., (2006). *Liderazgo en el comportamiento organizacional*, México. Editorial Trillas.

Mendoza, X., (2006). “La formación de directivos para la innovación de la gestión educativa” en *Revista de Innovación Educativa*. Volumen 6, número 35.



1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

Fecha de recepción: octubre de 2006. Fecha de publicación: noviembre de 2006. México. Instituto Politécnico Nacional.

Mintzberg, H.; Quinn, J. Voyer, J., (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

Reyes A., (1999). *Administración moderna*. México. Noriega Editores.

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 de recepción: 19 de mayo de 2009 <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.

Woycikowska, C., (coordinador). (2008). *Cómo dirigir un centro educativo. Guía para asumir las funciones de director*. España. Editorial Grao.

