



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Las Habilidades Directivas en el Nivel Medio Superior

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración
Maestría en Administración de Organizaciones

Presenta:

José Audomaro González Martínez

Tutor:

M.A.O. María Celina González Goñi
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad Universitaria, CD. MX., septiembre de 2024.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi esposa Ma. Mireya y a mis hijos, Ulises y Adriana. Su apoyo, su comprensión y su motivación han sido fundamentales para superar cada desafío durante este proceso.

Agradecimientos

A mi tutora Mtra. Ma. Celina González Goñi, mi agradecimiento por todo el apoyo proporcionado en la dirección, revisión y sugerencias al presente trabajo, también hago extenso este agradecimiento a la Dra. Ma. Dolores Romero Pérez, Mtra. Ma. del Carmen Edelmira García del Camino Reza, Mtra. Beatriz Chávez Soto y al Dr. Gabino García Tapia, por sus valiosos consejos, aportaciones y sugerencias al mismo.

A todos mis familiares, amigos y compañeros, les expreso mi agradecimiento por haberme brindado su apoyo incondicional y por estar presente en los momentos más desafiantes.

Agradezco profundamente a la Universidad Nacional Autónoma de México por brindarme la oportunidad de crecer académica y profesionalmente durante mi estancia en esta institución.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías por el apoyo brindado que me permitió dar un impulso esencial para alcanzar este logro.

Índice

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción | 05 |
| Capítulo I. Metodología | 07 |
| 1.1. Antecedentes | 07 |
| 1.2. Objetivos de la investigación | 08 |
| 1.3. Hipótesis | 11 |
| 1.4. Método de investigación | 12 |
| 1.5. Marco teórico | 13 |
| Capítulo II. Qué es la dirección | 25 |
| 2.1. La dirección | 25 |
| 2.2. La dirección heroica | 33 |
| 2.3. La dirección alentadora | 35 |
| Capítulo III. Las habilidades directivas | 39 |
| 3.1. Qué se entiende por habilidades directivas | 39 |
| 3.2. Tipos de habilidades directivas | 43 |
| 3.3. Importancia de las habilidades directivas | 52 |
| 3.4. Las habilidades directivas en el ámbito educativo | 58 |
| Capítulo IV. Perspectivas actuales de la Educación Media Superior en México | 67 |
| 4.1. Principales desafíos y retos | 67 |
| 4.2. Tecnología e innovación | 73 |
| 4.3. Ambientes escolares | 76 |
| Capítulo V. Las habilidades directivas en las escuelas de nivel medio superior | 85 |
| 5.1. Perfil de los directivos | 86 |
| 5.2. Habilidades de comunicación y relaciones interpersonales | 88 |
| 5.3. Toma de decisiones estratégicas | 90 |
| 5.4. Gestión de recursos y administración escolar | 94 |
| 5.5. Desarrollo profesional continuo | 96 |
| 5.6. Gestión del cambio | 98 |
| 5.7. Trabajo en equipos | 99 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.8. Compromiso con la mejora educativa ----- | 99 |
| 5.9. Participación de la comunidad ----- | 100 |
| 5.10. Inclusión y diversidad----- | 102 |
| 5.11. Liderazgo transformacional ----- | 103 |
| Capítulo VI. Resultados de la investigación ----- | 106 |
| 6.1. Análisis descriptivo de habilidades personales----- | 108 |
| 6.2. Análisis descriptivo de habilidades interpersonales----- | 115 |
| 6.3. Análisis descriptivo de habilidades grupales ----- | 121 |
| 6.4. Análisis descriptivo de habilidades de comunicación----- | 129 |
| 6.5. Análisis descriptivo de habilidades actitudinales (optimismo) ----- | 136 |
| 6.6. Análisis descriptivo de habilidades actitudinales (proactividad) ----- | 141 |
| 6.7. Análisis descriptivo de habilidades actitudinales (persistencia)----- | 146 |
| 6.8. Análisis descriptivo de habilidades actitudinales (creatividad) ----- | 151 |
| Capítulo VII. Conclusiones ----- | 156 |
| 7.1. Habilidades personales ----- | 156 |
| 7.2. Habilidades interpersonales ----- | 157 |
| 7.3. Habilidades grupales ----- | 158 |
| 7.4. Habilidades de comunicación ----- | 158 |
| 7.5. Habilidades actitudinales ----- | 159 |
| 7.6. Habilidades directivas requeridas----- | 162 |
| 7.7. Habilidades directivas comunes ----- | 163 |
| 7.8. Recomendaciones y estrategias para la mejora continua de las habilidades directivas----- | 165 |
| 7.9. Relación entre habilidades directivas y habilidades actitudinales ----- | 168 |
| 7.10. Conclusión y recomendación final ----- | 171 |
| Referencias bibliográficas ----- | 174 |
| Bibliografía ----- | 180 |

Introducción

Los desafíos que enfrentan las instituciones de educación media superior en cuanto al rendimiento académico de los jóvenes estudiantes incluyen: la deserción escolar, la reprobación y la eficiencia terminal; estos problemas son el resultado de diversos factores en los que intervienen principalmente los directivos, docentes y padres de familia; estos actores desempeñan un papel crucial para que los estudiantes concluyan satisfactoriamente su educación, sin embargo, frente a la diversidad de problemas que enfrentan los jóvenes, si no se abordan de manera oportuna, pueden tener un impacto directo en el éxito educativo de los estudiantes; esto destaca la importancia de que los directivos posean las habilidades necesarias para abordar eficazmente cualquier problemática que pueda surgir.

Actualmente las instituciones de educación media superior, presentan una diversidad de problemas al interior de ellos, que van desde la infraestructura física-educativa, servicios básicos, servicios de conexión de internet, hasta los que afectan de manera directa a los jóvenes estudiantes como es la anorexia, aspectos psicológicos, psicosociales, bulimia, cambios biológicos, equidad de género, sexismo, embarazo, enfoque intercultural, igualdad de oportunidades, enfermedades de transmisión sexual, obesidad y muchos más que sin duda son de importancia en su desarrollo humano y social, principalmente afectando el logro educativo del estudiante, por lo que la autoridad educativa debe tener habilidad y capacidad de dar atención oportuna a estos problemas.

Ante los retos que se tienen en materia educativa y los bajos niveles de aprovechamiento académico, las instituciones educativas requieren con urgencia de directivos altamente capacitados y preparados, para gestionar y dirigir instituciones educativas de manera eficaz. En este contexto, se vuelve imprescindible que las instituciones de educación media superior cuenten con directivos, cuya formación y desarrollo profesional incluyan el dominio de habilidades directivas avanzadas. Las habilidades directivas, no solo se deben orientar a la capacidad de administrar recursos y coordinar actividades, sino

también a la habilidad para inspirar y guiar al personal docente y administrativo hacia el logro de metas comunes. Esto incluye la implementación de estrategias que fomenten un ambiente de trabajo colaborativo, la resolución de problemas de manera eficiente y la promoción de una cultura de mejora continua.

La importancia de las habilidades directivas se hace aún más evidente cuando se considera el impacto que tienen en la eficiencia administrativa, la gestión de recursos y, sobre todo, en el logro educativo de los estudiantes. Una administración eficiente no solo optimiza el uso de los recursos disponibles, sino que también crea un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Una gestión efectiva implica la capacidad de planificar, organizar y supervisar las actividades de la institución, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos y que se mantenga un alto estándar de calidad educativa.

Un directivo competente debe ser capaz de adaptarse a los cambios y responder a las demandas de un entorno educativo en constante evolución, y ante los retos que enfrenta la educación media superior, es esencial contar con directivos bien preparados, cuya formación facilite el desarrollo y la implementación de habilidades, que permitan la solución de problemas de manera eficiente con el fin de alcanzar las metas y objetivos, principalmente en materia de eficiencia administrativa, de gestión y de logro educativo.

Capítulo I. Metodología

1.1. Antecedentes

En el inicio del siglo XXI, la importancia de desarrollar y aplicar habilidades en cualquier trabajo o actividad se ha incrementado significativamente, siendo esencial tanto para individuos como para empresas y organizaciones. Estas entidades, ya sean del sector público o privado, enfrentan desafíos caracterizados por una creciente incertidumbre, con relaciones y vínculos externos que se vuelven más intensos, necesarios y exigentes. Dentro de cualquier organización, las personas desempeñan diversos roles, que van desde empleados hasta puestos directivos (Alles, 2007, como se citó en Pereda, 2016).

El sector educativo se ha visto impactado por la contingencia del COVID-19, a finales de 2019, obligando a las instituciones educativas de todos los niveles a diseñar mecanismos e instrumentos para continuar con las actividades académicas. En respuesta a estos desafíos, los directivos de las escuelas de nivel medio superior han recurrido a sus habilidades y competencias para implementar soluciones, como el uso de la tecnología digital a través de clases en línea o remotas. Sin embargo, estas alternativas no son viables para todas las instituciones, ya que muchos estudiantes carecen de dispositivos, computadoras o acceso a una conexión de internet adecuada.

Las habilidades directivas deben estar enfocadas en atender las demandas y requerimientos del entorno actual, asegurando que las instituciones educativas se mantengan a la vanguardia de los cambios continuos. Estos cambios surgen en respuesta a las circunstancias prevalentes dentro de la institución y el contexto externo, impulsados por los avances científicos y tecnológicos. Los directivos deben desarrollar habilidades que les permitan adaptarse rápidamente, gestionar la innovación y fomentar un ambiente de aprendizaje continuo. Esto incluye la capacidad de anticipar tendencias, tomar decisiones estratégicas informadas y dirigir equipos de manera efectiva, asegurando así que la institución educativa no solo responda a los desafíos presentes, sino que también esté preparada para el futuro.

Las nuevas generaciones están profundamente conectadas con las tecnologías digitales, lo que ha transformado sus formas de aprender, sus intereses y sus habilidades, sin embargo, esto no garantiza que posean la habilidad para aprender eficazmente mediante la tecnología, ya que, aunque dominan la comunicación y el uso de las redes sociales, no siempre emplean estas herramientas con fines educativos.

Los directivos de instituciones de educación media superior deben profundizar en sus capacidades y competencias para poder cumplir con las metas y estándares establecidos, ser eficientes en la gestión de recursos para lograr que tanto docentes como alumnos y los programas educativos concurren de manera efectiva, logrando con ello disminuir los rezagos en materia educativa. Hoy en día, los directivos en la educación media superior no solo deben ser administradores eficientes, sino también líderes visionarios capaces de guiar a sus instituciones hacia un futuro dinámico y en constante cambio.

1.2. Objetivos de la investigación

La presente investigación tiene como objetivo, identificar las habilidades directivas esenciales, que deben poseer o desarrollar los directivos de instituciones públicas de nivel medio superior. Este estudio busca no solo determinar las competencias específicas necesarias para una gestión efectiva, sino también entender cómo estas habilidades pueden contribuir a mejorar el aprovechamiento escolar. A través de un análisis exhaustivo, se pretende ofrecer un marco de referencia que permita a los directivos implementar estrategias de dirección y administración que optimicen los recursos educativos, fomenten un ambiente de aprendizaje positivo y al mismo tiempo eleven el rendimiento académico de los estudiantes.

Los objetivos de esta investigación se centran en identificar y analizar, las habilidades directivas que deben aplicarse en el entorno escolar, por parte de los directivos o responsables de las instituciones educativas, que pueden ser consideradas dentro de las dimensiones de habilidades personales, interpersonales, grupales y de comunicación. La finalidad es promover un desempeño óptimo tanto del personal administrativo como

docente, con el objetivo de mejorar el logro educativo de los estudiantes de nivel medio superior.

Planteamiento del problema

En el contexto actual de la educación media superior en México, la calidad de la gestión escolar es un factor determinante para el éxito educativo. Sin embargo, existe una percepción generalizada de que muchas instituciones educativas enfrentan desafíos significativos en la administración escolar, los cuales se reflejan en bajos niveles de desempeño académico, insatisfacción entre el personal docente y administrativo, y una falta de cohesión en la comunidad educativa. A pesar de los esfuerzos por mejorar la calidad educativa, persisten problemas relacionados con la gestión directiva que limitan el desarrollo integral de los estudiantes.

Estas dificultades suelen estar relacionadas con la falta de habilidades directivas adecuadas para gestionar de manera efectiva los recursos humanos, materiales y financieros, así como para fomentar un clima escolar positivo que promueva el aprendizaje y el desarrollo personal de todos los miembros de la comunidad escolar. Ante esta situación, se vuelve imperativo identificar y analizar cuáles son las habilidades directivas esenciales que deben poseer los líderes escolares para enfrentar los retos actuales y mejorar el rendimiento académico y la satisfacción de los actores educativos.

Justificación del problema

La gestión directiva en las instituciones de educación media superior juega un papel determinante en la formación integral de los estudiantes y en el éxito académico de las instituciones. A pesar de los múltiples esfuerzos por mejorar la calidad educativa en México, los desafíos en la gestión escolar persisten, afectando directamente el rendimiento académico y el clima institucional. Estos problemas resaltan la necesidad de contar con directivos escolares que posean las habilidades adecuadas para enfrentar los retos del entorno educativo actual.

La identificación y análisis de estas habilidades directivas es fundamental para desarrollar estrategias que no solo fortalezcan la gestión escolar, sino que también contribuyan al desarrollo de una educación de calidad que responda a las demandas actuales. Además, comprender cuáles son las habilidades esenciales para una gestión eficaz permitirá diseñar programas de formación y desarrollo profesional dirigidos a los directivos escolares, mejorando así la administración de los recursos humanos, materiales y financieros en los planteles.

Este estudio es relevante porque proporcionará información valiosa para los directivos actuales y futuros, así como para las autoridades educativas, permitiendo la implementación de políticas y prácticas que impulsen el rendimiento académico y promuevan un entorno escolar positivo y colaborativo. La investigación contribuirá al campo educativo al ofrecer una base empírica que apoye la mejora continua de las habilidades directivas, beneficiando a toda la comunidad educativa y, en última instancia, a la sociedad en su conjunto.

Preguntas de Investigación

General

- ¿Qué habilidades directivas son necesarias para mejorar la gestión en el entorno escolar de la educación media superior en México?

Específicas

1. ¿Qué habilidades directivas contribuyen de manera más efectiva al mejoramiento del logro educativo en los estudiantes de nivel medio superior?
2. ¿Cuáles son las habilidades directivas más comunes entre los directivos de los planteles de educación media superior?
3. ¿Cómo se pueden desarrollar recomendaciones y estrategias efectivas para la mejora continua de las habilidades directivas, alineadas con las necesidades específicas del entorno escolar?

Objetivos

General

- Identificar y analizar las habilidades directivas necesarias en el entorno escolar.

Específicos

1. Identificar las habilidades directivas que mejor contribuyan en el mejoramiento del logro educativo en los estudiantes de nivel medio superior.
2. Identificar las habilidades directivas que son comunes en los planteles de educación media superior.
3. Proponer Estrategias de Mejora: Desarrollar recomendaciones y estrategias para la mejora continua de las habilidades directivas, alineadas con las necesidades específicas del entorno escolar.

Las variables de interés a considerar inicialmente

- Habilidades directivas, liderazgo, habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, habilidades de comunicación, optimismo, proactividad, persistencia, creatividad, institución educativa.

1.3. Hipótesis

General.

- Las habilidades directivas necesarias para mejorar la gestión en el entorno escolar de la educación media superior en México incluyen el liderazgo transformacional, la capacidad para tomar decisiones estratégicas y la habilidad para gestionar el clima organizacional de manera efectiva.

Específicas

1. Las habilidades directivas relacionadas con la comunicación, personales, interpersonales, grupales y actitudinales contribuyen de manera significativa al mejoramiento del logro educativo en los estudiantes de nivel medio superior.
2. Las habilidades directivas que son comunes entre los directivos de los planteles de educación media superior se encuentran la toma de decisiones, la comunicación abierta, claridad y transparencia, y trabajo en equipo.
3. El desarrollo de recomendaciones y estrategias de mejora continua en habilidades directivas, basadas en un análisis de las necesidades específicas del entorno escolar, conduce a una gestión escolar más efectiva y un mayor rendimiento académico de los estudiantes.

1.4. Método de investigación

El trabajo de investigación tiene enfoque cuantitativo dado que se vincula a conteos numéricos y métodos estadísticos tanto descriptivos como inferenciales (Hernández y Mendoza, 2018), se analizarán datos que serán recabados de la misma investigación mediante encuestas para identificar aspectos como: capacidades personales, interpersonales, grupales y de comunicación, en el desempeño del director de educación media superior. Se aplicará la estadística para medir las variables y obtener resultados de la medición en los valores ordinales.

El diseño de la investigación es no experimental, porque se hizo sin el manejo directo de las variables de estudio. Asimismo, se puede señalar que es descriptivo porque se orienta a especificar las propiedades y características de un fenómeno de investigación, describiendo tendencias o grupos de población (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Se realizará una investigación documental sobre las necesidades en la formación directiva que impactan de manera negativa sobre aspectos como: la toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, comunicación, entre otras, que se requieren para hacer

frente a los diferentes problemas que se presentan en el sistema educativo de educación media superior.

Se aplicará una encuesta al personal docente en algunas instituciones o escuelas de educación media superior de la ciudad de México y Estado de México, con el objetivo de recabar información actualizada sobre el desempeño y la forma en que el director enfrenta las diferentes situaciones que se presentan en su plantel. Se utiliza un cuestionario que contiene 48 ítems, distribuidos en 4 dimensiones sobre las habilidades directivas y 4 dimensiones sobre habilidades o competencias actitudinales, las preguntas están formuladas con base en una escala de Likert de cinco puntos y fueron categorizadas en "Nunca", "Casi nunca", "A veces", "Casi siempre" y "Siempre".

Los datos recopilados se procesarán mediante el uso de programas de índole estadístico como SPSS, así también en la obtención de las estadísticas descriptivas, comparativos de datos, pruebas estadísticas, inferencias y otras medidas que, durante el desarrollo del trabajo de investigación, se requieran.

El estudio actual de investigación busca conocer las habilidades directivas que se están implementando en las instituciones de educación media superior y su impacto en el aprovechamiento de los estudiantes.

Se incluyen en el estudio de investigación, una población de 36 docentes activos constituida por planteles pertenecientes al nivel medio superior de la Ciudad de México y Estado de México.

Se excluyen docentes que no estén activos o que no pertenezcan al nivel medio superior en planteles de la Ciudad de México y Estado de México.

1.5. Marco teórico

Las habilidades son de suma importancia en los directivos de cualquier empresa u organización pudiendo ser cualquier tipo de entidad, ya sean gobiernos, organizaciones no gubernamentales (ONG), partidos políticos, organismos internacionales, fuerzas

militares, fundaciones, organizaciones de carácter social, cooperativas, o instituciones educativas, entre otras, mediante las cuales debe necesariamente ejecutar de manera eficiente sus actividades y responsabilidades que le compete.

La palabra habilidad según el diccionario de la Real Academia Española (s.f.), “es la capacidad o disposición para algo” o “cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia o destreza”, basándonos en esta definición, existen muchas habilidades que los individuos van adquiriendo a lo largo de su trayectoria formativa profesional y laboral, estas se van ejecutando de acuerdo a las circunstancias y contexto en que se encuentren; las habilidades se manifiestan por determinadas cualidades o características que se hacen distinguir de los demás por la capacidad de ejecutar alguna acción o actividad con mayor facilidad o soltura.

Dentro de su área de responsabilidad, los directivos o gerentes tienen que dar soluciones a diferentes situaciones o problemáticas que se presentan, en el caso específico de una institución educativa, los problemas van desde la reprobación, abandono escolar, alcoholismo, hasta situaciones de carácter laboral con docentes y administrativos, las decisiones al respecto tendrán que ser satisfactorias dando continuidad a las actividades normales, siempre y cuando el directivo cuente con las habilidades que corresponda al área funcional en la que se encuentre, de ahí la importancia de las habilidades directivas que debe poseer un directivo o administrador en función del área de responsabilidad que asume o se responsabiliza, dado que los problemas serán distintos en cada área funcional diferente de la organización o dependencia.

La formación y las habilidades directivas han sido ampliamente estudiadas por diversos autores, quienes han ofrecido valiosas contribuciones en este campo. Entre ellos, destacan Henry Mintzberg, Peter Drucker, Herbert Simon, Kim S. Cameron, David A. Whetten, Ricky Griffin, Bertha Madrigal, Juan A. Adam Siade entre otros autores, que han abordado la importancia de las habilidades directivas desde diferentes perspectivas y aplicaciones, según las áreas en las que se desarrollan.

Henry Mintzberg, en su obra *La naturaleza del trabajo directivo*, identifica los roles esenciales que desempeñan los directivos, dividiéndolos en roles interpersonales,

informativos y decisionales. Su enfoque destaca cómo los directivos deben tener la capacidad de ajustarse a múltiples funciones y manejar diversas responsabilidades de manera efectiva. En su obra *Directivos, No MBAs* destaca que la formación de directivos debe ir más allá de los modelos tradicionales de educación empresarial. Subraya la importancia de la experiencia práctica, la reflexión, la adaptabilidad y el contexto específico en el fortalecimiento de competencias o habilidades directivas. En su obra "Mintzberg y La Dirección" ofrece una visión detallada y matizada de lo que realmente implica ser un directivo. Subraya la complejidad y la multidimensionalidad de la dirección, destacando la importancia de la experiencia práctica, la adaptación al contexto, y el desarrollo de habilidades tanto técnicas como humanas y conceptuales.

Peter Drucker, conocido como el padre de la gestión moderna, enfatiza en sus escritos la importancia de la gestión del tiempo, la toma de decisiones y el liderazgo efectivo. Drucker subraya que las habilidades directivas son esenciales para alcanzar los objetivos organizacionales y promover la innovación y la eficiencia.

Herbert Simon, galardonado con el Premio Nobel de Economía en 1978, introduce el concepto de la racionalidad limitada en el proceso de tomar decisiones, destacando que los líderes deben ser capaces de tomar decisiones informadas y eficientes dentro de las limitaciones de tiempo y recursos.

En su libro *Habilidades directivas*, Ricky Griffin y David Van Fleet abordan un enfoque exhaustivo sobre las competencias y capacidades necesarias para el ejercicio efectivo de la dirección en las organizaciones.

Bertha E. Madrigal Torres en su libro *Habilidades Directivas*, aporta una perspectiva regional y contextual, analizando las habilidades directivas en el contexto latinoamericano y su aplicación en diversas industrias y sectores. Su enfoque integral combina teoría y práctica, destacando la importancia de la ética, la formación continua y la capacidad de innovación y adaptación.

Juan Alberto Adam Siade, en su libro *Las 11 habilidades directivas de un líder en un entorno de administración sustentable*, proporciona un marco claro y práctico para

desarrollar las competencias necesarias en la dirección de organizaciones comprometidas con la sostenibilidad. Su enfoque integral subraya la necesidad de habilidades tanto tradicionales como contemporáneas, adaptadas a las exigencias de un entorno empresarial que valora cada vez más la responsabilidad social y ambiental.

Yaneth Soto Ruíz en su libro *El liderazgo directivo en el ámbito de la gestión escolar*, ofrece una guía integral sobre las competencias y estrategias necesarias para un liderazgo efectivo en las instituciones educativas. Su enfoque abarca desde las habilidades administrativas y de comunicación hasta la gestión del cambio y la participación comunitaria, subrayando la importancia del desarrollo profesional continuo y la evaluación rigurosa para la mejora de la calidad educativa.

Francisco Javier Pereda Pérez en su tesis doctoral *Análisis de las habilidades directivas*, sostiene que el perfeccionamiento efectivo de competencias directivas es fundamental para alcanzar el éxito organizacional, resalta la necesidad de una formación integral que combine teoría y práctica, y que esté adaptada a las necesidades específicas de cada organización y directivo; ofrece recomendaciones para directivos, organizaciones y educadores sobre cómo mejorar la formación y desarrollo de habilidades directivas.

En su obra *La ascensión y el declive de la planificación estratégica* (1994) de Henry Mintzberg, hace una crítica profunda al enfoque tradicional de la planificación estratégica en las organizaciones. Mintzberg argumenta que la planificación estratégica formal, al ser demasiado estructurada y rígida, no se adapta bien a la naturaleza dinámica y compleja del entorno empresarial.

Para Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas son “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 dentro de las organizaciones” (p. 8).; en su libro “Desarrollo de Habilidades Directivas” proporcionan un enfoque práctico para desarrollar habilidades directivas, destacando áreas clave como la comunicación efectiva, la motivación de equipos y la resolución de conflictos.

Para Adam (2021), las 11 habilidades directivas más valiosas son:

1. Saber comunicar y escuchar.
2. Saber formar equipos de trabajo y distinguir quiénes son los líderes de la organización, para trabajar con ellos muy de cerca para incorporar su talento.
3. Saber crear y ser parte de una nueva filosofía y cultura organizacional.
4. Saber colocar al ser humano en el centro del engranaje de la organización.
5. Saber insertar a su organización en un entorno de cambios permanentes y de Administración Sustentable.
6. Saber motivar y ejercer influencia positiva en los demás.
7. Saber manejar en forma adecuada el tiempo y el estrés.
8. Saber tomar decisiones y resolver problemas.
9. Saber negociar y resolver conflictos.
10. Saber delegar y empoderar.
11. Saber ser líder. (p. 43)

Delgadillo (2011), en su artículo El liderazgo del director de Educación Media Superior en México, subraya que el liderazgo de los directores no es solo una cualidad deseable, sino una competencia fundamental que puede determinar el éxito o fracaso de las iniciativas de mejora educativa en este nivel; además exploran tanto la conceptualización del liderazgo como su aplicación en el perfil de los directores.

En su obra de 1974, Robert L. Katz presenta un enfoque integral sobre las habilidades necesarias para una administración efectiva, identificando y categorizando las competencias clave que deben poseer los directivos en diferentes niveles organizacionales. Katz clasifica estas habilidades en tres categorías principales: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales.

Madrigal (2018) sostiene que para que un directivo alcance un rendimiento óptimo en cualquier empresa u organización, es esencial comprender y poner en práctica competencias comunicativas, sociales y de liderazgo. Propone una clasificación de las principales habilidades directivas que se necesitan conocer y desarrollar, como se muestra en la Tabla 1 (Madrigal, 2018, p. 3).

Tabla 1

Clasificación de las habilidades directivas.

| Habilidades | Alcance |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Técnicas | Desarrollar tareas específicas. |
| Interpersonales | Se refiere a la habilidad de trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes. |
| Sociales | Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. En ella se da el intercambio y la convivencia humana. |
| Académicas | Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica. |
| De innovación | Inención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización. |
| Prácticas | Aplicación, empleo e implementación (hábito). |
| Físicas | Auto eficiencia, flexibilidad, salud. |
| De pensamiento | Aprender a pensar y generar conocimiento. |
| Directivas | Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo. |
| De liderazgo | Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común. |
| Empresariales | Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio. |

Nota: Tomada de *Habilidades directivas* (2ª ed.), por B. E. Madrigal Torres, 2018, p. 3.
<http://www.FreeLibros.me>

Krichesky (2006), en su libro *Escuela y comunidad*, subraya la importancia del vínculo entre la escuela y la comunidad como un factor clave para desarrollar estrategias de

inclusión educativa que respondan efectivamente a las necesidades de estos estudiantes. Al plantear la reflexión sobre el papel de la comunidad en la educación, y al analizar experiencias concretas de inclusión educativa, ofrece una visión amplia y práctica de cómo las escuelas pueden transformarse en espacios de aprendizaje más inclusivos y conectados con su entorno social.

Pereda (2016), en su tesis doctoral *Análisis de las habilidades directivas*, con un enfoque teórico y empírico, examina las distintas habilidades directivas, como la toma de decisiones, la comunicación, la capacidad de liderazgo y la gestión de equipos; analiza cómo estas habilidades son aplicadas en diferentes contextos y niveles de gestión, y cómo influyen en la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

Fundación FEPROPAZ (2023), en su publicación titulada *La importancia de la diversidad e inclusión en la educación*, destaca que la inclusión educativa es esencial para garantizar el acceso equitativo a la educación para todos los estudiantes, independientemente de sus diferencias individuales, así también promueve la idea de que las escuelas deben adaptarse a las necesidades de todos los alumnos, ofreciendo entornos de aprendizaje que sean accesibles, respetuosos y que fomenten la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa.

AhoraLiderazgo.com (14-02-2024), es una plataforma dedicada a la difusión de cursos en línea gratuitos y altamente valorados en temas como liderazgo, gestión empresarial, trabajo en equipo, dirección de organizaciones y desarrollo profesional integral.

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MejorEdu) de 2021, en su informe ejecutivo *La violencia entre estudiantes de educación básica y media superior en México*, el documento identifica los factores de riesgo que contribuyen a la violencia escolar y destaca la importancia de implementar estrategias de prevención y atención para crear un ambiente educativo seguro y saludable.

Red por los Derechos de la Infancia en México (REDIM) de 2023, es un blog de datos e incidencia política que se enfoca en incidir en políticas públicas, monitorear el cumplimiento de los derechos infantiles y generar conciencia sobre las problemáticas que

afectan a la niñez en el país, con el objetivo de garantizar un entorno seguro y justo para todos los menores de edad.

Diario oficial de la federación (02-12-2008), en el acuerdo número 449, especifica las habilidades y capacidades que los directores deben poseer para liderar eficazmente las instituciones educativas, asegurando una gestión escolar que promueva la calidad educativa y el desarrollo integral de los estudiantes.

Diccionario de la Real Academia Española y Wikipedia libre, proporciona una base conceptual para comprender las competencias necesarias en diversas áreas, como la gestión directiva, destacando la importancia de poseer habilidades específicas para el desempeño efectivo en roles de dirección y administración.

Saavedra (2018), en su tesis de maestría, investiga la influencia del liderazgo pedagógico de los directores en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, analiza cómo las prácticas de liderazgo del director impactan en la calidad educativa y el rendimiento académico dentro de la institución.

Secretaría de Educación Pública (2023), en su edición *Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional* ofrece un análisis estadístico detallado del sistema educativo en México durante el ciclo 2022-2023. Este documento presenta datos clave sobre matrícula, cobertura, infraestructura y recursos educativos, proporcionando una visión integral del estado actual de la educación en el país.

Secretaría de Educación Pública (2024), en su edición *Estudio sobre el uso de las becas para el bienestar Benito Juárez (Análisis cuantitativo y cualitativo)*, analiza el impacto y la efectividad de las becas en la mejora del acceso y permanencia en el sistema educativo mexicano.

IMSS (2015), en su publicación *Acoso escolar (Bullying)* aborda el fenómeno del acoso escolar, conocido como bullying, describiendo sus características, efectos y formas de prevención; ofrece información relevante sobre cómo identificar y enfrentar el bullying en el entorno educativo.

La obra *Ser competitivo* (1998) de Michael Porter, es una recopilación de sus trabajos más influyentes sobre estrategia y ventaja competitivas, en ella profundiza en cómo las empresas pueden lograr y mantener una ventaja competitiva en su industria, mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas y la formulación de estrategias que les permitan posicionarse favorablemente en el mercado.

Schein (1988), destaca la importancia del liderazgo en la creación, gestión y transformación de la cultura organizacional, argumentando que los líderes deben ser conscientes de cómo la cultura afecta todos los aspectos de la organización, incluyendo la comunicación, la toma de decisiones, y la capacidad de adaptación al cambio.

Casanova (2004), resalta que la calidad educativa no se refiere únicamente a los resultados académicos de los estudiantes, sino que abarca todos los elementos del proceso educativo, incluyendo la gestión escolar, la infraestructura, la formación docente, los recursos didácticos y el clima escolar.

Schmelkes (2010), ha sido una figura clave en la educación en México, subraya la importancia de una educación que no solo proporcione conocimientos técnicos, sino que también desarrolle competencias y habilidades necesarias para que los estudiantes enfrenten los retos del entorno laboral y la sociedad contemporánea.

Pisanty (2022), hace es un análisis profundo sobre el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la sociedad, con un enfoque particular en el acceso al conocimiento y la brecha digital.

Romero y Flores (2020), en su artículo *El talento humano forjará la nueva realidad*, destacan la importancia del talento humano como un factor clave para el éxito de las pequeñas y medianas empresas. En el contexto de una nueva realidad económica y social, los autores argumentan que los emprendedores deben enfocarse en el desarrollo y gestión eficaz del talento para adaptarse a los cambios del entorno.

Romero et al. (2023), estudian cómo los principios y descubrimientos de las neurociencias pueden ser aplicados para optimizar el desarrollo y la gestión del talento humano. Los autores analizan cómo el conocimiento sobre el funcionamiento del cerebro

puede informar prácticas más efectivas en la formación, motivación y desempeño de los individuos en el ámbito laboral. La obra ofrece una perspectiva interdisciplinaria sobre cómo las neurociencias pueden contribuir a mejorar el potencial humano y las estrategias de desarrollo profesional.

Castells (2000), es un sociólogo y teórico de la comunicación que ha escrito extensamente sobre el impacto de la tecnología en la sociedad, incluyendo el ámbito educativo. Su trabajo aborda cómo las tecnologías digitales están transformando diversos aspectos de la educación y la sociedad en general.

Barab y Dede (2007), en su artículo *Games and Immersive Participatory Simulations for Science Education: An Emerging Type of Curricula*, exploran el impacto y las posibilidades de los juegos y las simulaciones inmersivas participativas en la enseñanza de las ciencias. Los autores destacan cómo estas herramientas innovadoras permiten a los estudiantes interactuar con escenarios científicos de manera activa y envolvente, facilitando una comprensión más profunda y aplicada de los conceptos.

Mendoza (2018), en su artículo *Situación y retos de la cobertura del sistema educativo nacional*, analiza el estado actual y los desafíos que enfrenta el sistema educativo en México en términos de cobertura, el estudio examina las brechas de acceso a la educación en distintos niveles y regiones, así como los esfuerzos realizados para ampliar la cobertura.

Goleman (2005), en su artículo *Liderazgo que obtiene resultados*, explora los diferentes estilos de liderazgo y su impacto en el rendimiento organizacional, cada estilo tiene un efecto distinto en el clima organizacional, sostiene que los líderes más eficaces son aquellos que saben cuándo y cómo aplicar cada uno de ellos de manera flexible.

Duarte (2003), ofrece un análisis detallado del concepto de ambientes de aprendizaje, profundiza cómo estos ambientes no se limitan a las condiciones materiales o a las relaciones básicas entre docentes y estudiantes, sino que abarcan una variedad de factores como las dinámicas educativas, experiencias y vivencias de los participantes, así como aspectos socioemocionales y la infraestructura necesaria.

Hernández, Fernández y Baptista (2014), proporciona una guía clara y estructurada para formular problemas de investigación, seleccionar diseños adecuados, recolectar y analizar datos, garantizando la validez de los resultados. Su versatilidad lo convierte en un recurso indispensable tanto para investigaciones cualitativas como cuantitativas, siendo una referencia clave en diversas disciplinas académicas y científicas.

Beckhard (1969), en su obra *Organizational Development: Strategies and Models*, presenta uno de los marcos teóricos fundacionales sobre el desarrollo organizacional, aborda estrategias y modelos para mejorar la eficacia y la adaptabilidad de las organizaciones mediante intervenciones planificadas. Introduce conceptos clave como el cambio organizacional, la cultura corporativa y la dinámica de equipos, proporcionando herramientas prácticas para gestionar el desarrollo organizacional de manera sistemática.

Hernández y Mendoza (2018), ofrecen una guía comprensiva que abarca los tres enfoques principales de investigación: cuantitativo, cualitativo y mixto; la obra permite a los investigadores elegir el enfoque más adecuado según sus objetivos, proporcionando herramientas prácticas para aplicar tanto el método cuantitativo, centrado en la medición objetiva, como el cualitativo, enfocado en la interpretación profunda. Además, destaca el enfoque mixto, que combina lo mejor de ambos, haciendo de esta obra una referencia esencial para investigaciones integrales y fundamentadas.

Sandoval (2014), en su artículo *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*, explora cómo los procesos de cambio dentro de las organizaciones pueden contribuir a la creación de valor, destaca la importancia de la gestión adecuada del cambio para maximizar el valor tanto para los accionistas como para los empleados, en un contexto empresarial en constante evolución.

El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) en su informe de 2019, sobre *Computadoras para estudiantes e internet*, examina el acceso y uso de tecnologías digitales en la educación obligatoria en México, analiza la disponibilidad de computadoras e internet en las escuelas, así como las desigualdades en su acceso.

El INEE en su informe complementario 2019 *Condiciones básicas para la enseñanza y el aprendizaje en los planteles de educación media superior en México*, analiza los factores que influyen en la calidad educativa en este nivel, presenta un diagnóstico de las condiciones físicas, recursos materiales, y la infraestructura disponible en las instituciones de educación media superior en México.

El INEE en su informe de 2011 *La Educación Media Superior en México*, ofrece un análisis integral del estado de la educación media superior en el país, examina aspectos clave como la cobertura, equidad, calidad educativa, y eficiencia del sistema, además de los retos relacionados con la deserción escolar y el rendimiento académico.

El desarrollo de habilidades directivas en el ámbito de la educación media superior es fundamental para garantizar una gestión eficaz y un entorno educativo de alta calidad. Estas competencias, que abarcan la capacidad de liderazgo, la comunicación efectiva, la toma de decisiones estratégicas y la resolución de conflictos, no solo mejoran el desempeño administrativo, sino que también contribuyen a la creación de un ambiente escolar propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Por lo tanto, es imperativo que los directivos en este nivel educativo se enfoquen en la adquisición y el perfeccionamiento continuo de estas competencias para afrontar los retos presentes y venideros en el ámbito educativo.

Capítulo II. Qué es la dirección

2.1. La dirección

Los procesos de dirección están presentes en toda organización, hablar de ellas es pensar en el trabajo que se realiza en la dirección, esta se entiende de acuerdo con Mintzberg (1991) “lo que las personas llamadas directivos o cualquier denominación equivalente hacen en realidad en la oficina durante todo el día” (p. 2). De acuerdo con esta afirmación, se hace referencia a una organización formal que se diferencia de un grupo de personas o un colectivo no estructurado, influenciado por un sistema de autoridad y dirección; este sistema está representado por uno o más individuos conocidos como directivos, los cuales operan dentro de una estructura jerárquica y trabajan en conjunto hacia un objetivo específico, uniendo sus esfuerzos de manera coordinada.

De acuerdo con Mintzberg (1991), “El directivo se puede definir como aquella persona que está a cargo de una organización o de una de sus subunidades. Además de los directores generales, esta definición incluiría los vicepresidentes, obispos, capataces, entrenadores de hockey y primeros ministros” (p. 14); es esencial destacar que todas tienen autoridad sobre una unidad organizativa. El directivo es el responsable de un área específica dentro de una organización o de la misma, con una serie de obligaciones, muchas de las cuales no son delegables, destacando por llevar a cabo acciones breves y comunicarse principalmente de forma oral. Sostiene, que el trabajo directivo se puede describir mediante un conjunto organizado de comportamientos o papeles identificados con una posición en específico, estos comportamientos se clasifican en interpersonales, informativos y decisorio.

Interpersonales: En este, sostiene Mintzberg (1991), destacan los deberes de tipo ceremonial como por ejemplo dar la bienvenida a algún funcionario de otra organización como invitación para algún asunto a tratar; también destaca la de líder, sobre todo enfocado a sus trabajadores en aspectos como la motivación o ayuda con relación a alguna situación laboral en la consecución de los objetivos de la organización

y como enlace con relación a los contactos externos, independientes a la estructura vertical de mando.

Informativos: En el ámbito informativo, Mintzberg (1991) argumenta que los medios de comunicación desempeñan un papel crucial al permitir que el directivo se mantenga bien informado; inicialmente, el directivo aprovecha sus contactos de enlace y subordinados para obtener información, la cual a menudo se comunica de forma oral, a través de rumores o especulaciones; muchos de estos contactos provienen de otros directivos de igual categoría, además, el directivo cumple el rol de transmitir la información que posee a sus subordinados, creándose así un flujo de información de unos a otros, asimismo, el directivo actúa como portavoz al transmitir información más allá de su entorno organizacional, como en conferencias donde puede destacar cuestiones de relevancia para la organización.

Decisorio: En este comportamiento de acuerdo con Mintzberg (1991), se consideran las decisiones que el directivo debe tomar, siendo este el responsable de las acciones y estrategias que la organización debe seguir, ya que este es el que posee información completa y actualizada; se describen algunos escenarios en la toma de decisiones.

- a) **Como empresario:** Cuando se busca mejorar la organización adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno, el directivo actúa como un empresario, identificando y explotando nuevas oportunidades para el crecimiento y la innovación, busca nuevas oportunidades para mejorar la organización, desarrollando proyectos y estrategias para el crecimiento y el éxito.
- b) **Como gestor de anomalías:** En esta situación el cambio no está en manos del directivo, por ejemplo, “un cliente importante va a la banca rota, un proveedor se vuelve atrás en un contrato” (Mintzberg, 1991, p. 20); ninguna organización puede prever todas las contingencias de antemano ni estar completamente normalizada; las anomalías no solo surgen debido a la negligencia de los malos directivos, sino también porque incluso los buenos directivos no pueden anticipar todas las consecuencias de sus acciones.

- c) **El de asignar recursos:** Como parte de las acciones relacionadas con la toma de decisiones, el directivo debe autorizar proyectos y acciones a realizar. Un retraso en estas autorizaciones puede causar pérdida de tiempo, mientras que una aprobación precipitada puede resultar en una planificación deficiente. Por otro lado, un rechazo inmediato puede desanimar al empleado que ha cuidado todos los aspectos del proyecto. Para manejar estas situaciones, los directivos buscan soluciones rápidas, eligiendo personas en las que confían para delegar las autorizaciones, de este modo, se asegura que las decisiones se tomen de manera eficiente y oportuna.
- d) **La de negociador:** En este papel, el directivo pasa una gran parte de su tiempo en negociaciones, “Las negociaciones son deberes en el trabajo del directivo, quizás rutinas, pero no se han de eludir” (Mintzberg, 1991, p. 22), son parte integrante del trabajo de un directivo, solo el directivo tiene acceso a toda la información que requiere una negociación, que pueden ser internas como externas, buscando acuerdos y soluciones que beneficien a la organización y mantengan buenas relaciones con todas las partes interesadas.

Esta integración de papeles o comportamientos (interpersonales, informativos y decisorios), que describen el quehacer directivo, están debidamente relacionados, uno dependiendo de otro y así sucesivamente, son los comportamientos que deben asumir para dirigir una organización, no se puede prescindir de ninguno, sin embargo, no necesariamente todos los papeles tengan la misma atención o importancia por parte del directivo.

De acuerdo con Mintzberg (1991), la dirección se hace más eficaz cuando el directivo es capaz de organizar toda la información que posee, incluyendo la que se adquiere de manera oral, para poderla compartir con los subordinados y equipo de trabajo, pues en muchos casos estos pueden tener ideas muy buenas y con ello tomar decisiones acertadas, aun con el riesgo de la confidencialidad de la información, en todo caso, se evaluaría dichos riesgos, con el objetivo de buscar ser más eficaces. Debe prevalecer una relación laboral acertada, saber manejar las obligaciones, en el peor de los casos ver las oportunidades que estas implican, por ejemplo: en un discurso se puede pedir por

alguna causa en general, en una reunión de trabajo se puede desahogar conflictos internos laboral o personales. La dirección también reestructura algún área que no esté dando los resultados esperados, simplemente saber sacar provecho de las obligaciones, administrar y tener control de los tiempos para realizar las cosas que se consideran importantes al convertirlas en obligaciones, por ejemplo: si el directivo quiere hacer un proyecto innovador entonces tiene que solicitar información, si necesita información del entorno exterior entonces tiene que construir los canales de comunicación pertinente, es decir, para realizar algo que considera importante, se organiza los tiempos que se requiera para ello.

La dirección no es una ciencia, pero tiene que ver con ella (Mintzberg, 2005), los directivos se van formando a base de experiencias y de aplicar todo el conocimiento que han adquirido en su formación profesional y a lo largo de su desempeño, pudiéndose concebir la dirección como una obra en la que se confía en la experiencia de quien la ejecuta y el aprendizaje a lo largo del mismo; la mejor manera de dirigir no existe, si no hay experiencia no hay una buena dirección, es decir, no hay lugar para la obra. El estudio de la práctica directiva sigue siendo notablemente excepcional, y el análisis del comportamiento organizacional también se destaca significativamente.

Mintzberg (2005) afirma que, en la formación de directivos, las habilidades analíticas no deben ser excesivas, puesto que distorsiona el crecimiento directivo, dejando sin desarrollar las habilidades de ejecución para realizar las cosas o solucionar los problemas. La técnica debe sobresalir o estar más en acción que el análisis, donde la técnica es como “aquello que puede utilizarse en sustitución del cerebro” (p. 53) y, dado un conjunto de técnicas convenientes o de gran utilidad, ante una situación concreta, se debe saber valorar cuando utilizar cada una de ellas.

De acuerdo con Mintzberg (2005), es importante resaltar que la formación directiva se fortalece con las experiencias que se transmiten de directivo a directivo, este aprendizaje de intercambio de conocimientos algunos con más experiencias que otros, enseñándose mutuamente, resulta muy efectiva. Dirigir una empresa u organización no es tarea fácil, se requiere de un conjunto de conocimientos de diferentes tipos y característica, sin

embargo, las mejores estrategias para dirigirla se van adquiriendo sobre el desempeño y en el contexto respectivo.

Mintzberg (2005), sostiene que aparte de los conceptos, también se encuentran las habilidades y competencias, es decir, el "cómo" en conjunto con el "qué" y el "porqué". Las habilidades desempeñadas en un rol directivo convierten las ideas en acciones, aunque gestionarlas en un entorno de formación puede resultar complicado. Además, el hecho de adquirir diversas competencias no garantiza automáticamente la competencia de un director que las haya adquirido.

Canungo y Misra (1992; como se citó en Mintzberg, 2005) describen competencia como "lo exigido para tareas no rutinarias y no programadas" es decir "funcionar con inteligencia y las capacidades para llevar a cabo actividades cognitivas", mientras que las habilidades las describe como "más rutinarias y programadas específicas a un contexto y una tarea" (p. 288).

Enseñar conceptos o aplicar teorías es una tarea relativamente sencilla y práctica. Sin embargo, desarrollar competencias o entrenarse para adquirir habilidades es mucho más complejo. Esto requiere no solo aprender las ideas básicas, sino también poner en práctica experiencias, aprender del entorno en el que se desenvuelve, recibir retroalimentación y continuar con el aprendizaje constante (Conger, 1992, como se citó en Mintzberg, 2005). La instrucción en habilidades directivas continúa siendo un elemento que se le da poca importancia en las escuelas de nivel superior o de posgrado, ante ello no es posible que los egresados de cualquier disciplina salgan con una formación directiva y mucho menos con las habilidades y competencias para un trabajo específico, ya que estas se van refinando o desarrollando a lo largo de la propia experiencia o práctica respectiva.

Las competencias y habilidades en la práctica directiva han sido trascendentales en el logro de objetivos y metas de toda organización, como se muestra en la Tabla 2 (Mintzberg, 2005, p. 291) estas integran conocimientos y actitudes para propiciar aprendizajes, coordinar, asistir y motivar al personal en sus actividades, así como para diseñar, implementar y evaluar los procesos que requieren ser mejorados. De acuerdo

Mintzberg (2005) algunas de las capacidades más sobresalientes incluyen el pensamiento estratégico, el liderazgo, y el diseño que propone Simon (1969; citado en Mintzberg, 2005) y que la define como “la intervención humana enfocada a crear o cambiar algo: construir un puente, escribir una sinfonía, curar una enfermedad”, esto quiere decir que “los directivos diseñan estructuras y estrategias, y supervisan los procesos mediante los cuales éstas se diseñan” (p.289).

Tabla 2

Competencias que los directivos muestran en el desempeño de sus funciones.

| Competencias |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Personales |
| 1. Dirección personal interna (Reflexión, pensamiento estratégico). |
| 2. Dirección personal externa (tiempo, información, estrés, carrera profesional). |
| B. Interpersonales |
| 1. Liderar individuos (seleccionar, enseñar / mentorizar / entrenar, inspirar, tratar con expertos). |
| 2. Liderar grupos (construcción de equipos, resolución de conflictos / mediación, procesos de facilitación, dirigir reuniones). |
| 3. Liderar la organización / unidad (organizar, fusionar, construir cultura, dirigir el cambio). |
| 4. Vincular la organización / unidad (redes de contactos, representación, colaboración, promoción / creación de lobby, negociación / gestión, politiquero, protección / prioridades). |
| C. Competencias informativas |
| 1. Comunicación verbal (escuchar, entrevistar, hablar / presentar / resumir, escribir, reunir información, difundir información). |
| 2. Comunicación no verbal (ver (conocimiento visual), sentir (conocimiento visceral)). |
| 3. Analizar (proceso de datos, modelar, medir, evaluar). |
| D. Competencias adicionales |
| 1. Programación (restringir prioridades, agenda, malabarismos, puntualidad). |
| 2. Administración (distribución de recursos, delegar, autorizar, sistematizar, establecer objetivos, evaluar rendimientos). |
| 3. Diseñar (planificar, elaborar, visionar). |
| 4. Movilizar (apagar fuegos, gestión de proyectos). |

Nota. Adaptada de *Directivos, no MBAs* (p. 291), por H. Mintzberg, 2005, Ediciones DEUSTO, © 2005.

Mintzberg (2005) considera otra situación favorable en la formación directiva, es el poder compartir competencias entre colegas o pares, no como supuestamente se desarrollaría

en función a una teoría específica o algún artículo de la literatura popular, sino como la han implementado realmente, lo que les funcionó bien y lo que no les funcionó. La importancia de este enfoque radica en elevar la conciencia de los directivos sobre sus propios métodos de gestión. Esto les permite aprender continuamente de sus experiencias y visualizar la reflexión como una herramienta fundamental para mejorar sus habilidades. Al reflexionar sobre sus prácticas, los directivos pueden identificar áreas de mejora, adaptar estrategias más efectivas y desarrollar una comprensión más profunda de sus capacidades y limitaciones, lo que a su vez contribuye a un liderazgo más competente y consciente.

El impacto del aprendizaje de un directivo de acuerdo con Mintzberg (2005), se produce cuando la organización asume un compromiso con la persona y este a su vez con la organización, en el sentido de aprendizaje a través de instituciones formadoras o especializadas en la formación directiva, el compromiso de la organización sería con facilitar la preparación del individuo y este a su vez con difundir o transmitir el aprendizaje, por tanto es necesario que los directivos se transformen en instructores o mentores con su gente, ayudando también a sus colegas con las experiencias e ideas adquiridas en el proceso de formación. Las organizaciones deberían facilitar a los directivos, una vez finalizado su proceso de formación, los recursos y el apoyo necesarios para implementar los cambios que consideren oportunos para mejorar la organización; estas acciones no solo deben ser promovidas, sino también respaldadas por la estructura organizativa, con el objetivo de asegurar un impacto significativo y positivo. Al proporcionar un entorno que fomente la innovación y la mejora continua, las organizaciones pueden aprovechar al máximo las habilidades y conocimientos adquiridos por sus directivos, impulsando así un desarrollo sostenible y exitoso. Un directivo realiza distintos roles o rutinas en su quehacer laboral de manera constante, implicando para ello el uso de habilidades necesarias para el buen desarrollo de las actividades en el cumplimiento de resultados, estas rutinas se pueden caracterizar en dos estilos de dirección diferentes, que son: la dirección heroica y la dirección alentadora (Mintzberg, 2005).

2.2. La dirección heroica

En la **dirección heroica** destaca la característica principal de que los directivos deben ser personas inteligentes y agresivas, que han aprendido el idioma de los negocios y han sabido utilizarlo de forma rápida para causar impresión, podría referirse a la idea de un directivo que asume un papel destacado y central en la decisión y resolución de conflictos dentro de una organización; este tipo de dirección se caracteriza por un enfoque más individualista, donde el directivo asume la responsabilidad total y busca resolver los desafíos de la organización de forma directa, a menudo tomando decisiones de manera autónoma.

Para estos directivos, el logro de metas previamente establecidas se coloca en una posición de mayor importancia que las razones lógicas que podrían respaldar esos logros. Un ejemplo destacado es el comportamiento de empresas que cotizan en bolsa, donde la búsqueda de un rendimiento superior a menudo no se vincula directamente con mejoras en productos o servicios al cliente o con la realización de investigaciones que impulsen la innovación y la fortaleza de la empresa.

En lugar de eso, el enfoque se centra en estrategias que eleven el precio de las acciones, priorizando así el beneficio del accionista por encima del incremento en la calidad de los bienes o servicios, aun en el entendido de que si las empresas llevan a cabo iniciativas que mejoren la calidad o el servicio de manera genuina, entonces como consecuencia se tendría un aumento en el precio de la acción, pero muchas empresas hacen lo contrario, optan por tácticas que aumentan el precio de las acciones aunque sea de manera temporal.

La dirección heroica de Mintzberg, ejemplificada como “Sí yo opino entonces tú haces” es el eslogan no declarado del directivo heroico. Es importante mencionar que el auge de este estilo de dirección se da cuando aumenta la demanda por mejorar el servicio y calidad en los productos que ofrecen las empresas, típicamente en momentos de crisis o cambio significativo, cuando se requiere un liderazgo fuerte y decisivo para guiar a la organización a través de desafíos difíciles; así también por el aumento de las expectativas

de los accionistas, cuyo objetivo era maximizar sus ganancias lejos de fomentar la calidad e innovación en los productos o servicios.

Algunas reglas que describen a la dirección heroica, de Mintzberg (2005) son las siguientes:

- Mire hacia fuera, no hacia dentro. Ignore todo lo que pueda del negocio existente, ya que cualquier cosa establecida exige mucho tiempo para poder solucionarse. Deje eso a quien no sea despedido.
- Sea dramático. Cierre el trato y prometa la luna, capte la atención de la comunidad inversa. En particular, haga fusiones como un loco: persiga otros negocios establecidos, los demás que no conoce.
- Céntrese en el presente. El pasado se ha ido, está muerto, y el futuro queda lejos, cierre ahora ese trato dramático.
- Dentro de la empresa, favorezca a los de fuera por encima de los de dentro; cualquiera que conozca el negocio es sospechoso. Incorpore un equipo directivo completamente nuevo. confíe especialmente en consultores, ellos saben valorar a los líderes heroicos.
- Evalúe a los de dentro, utilice cifras; de ese modo no tendrá que gestionar el rendimiento, sino juzgarlo.
- Fomente el cambio de todo a la vez. En particular, reorganice constantemente; de ese modo todo el mundo estará a punto de saltar. Niéguese a cambiar este comportamiento, independientemente de las consecuencias.
- Corra riesgos. Su paracaídas de oro lo protegerá.

- Por encima de todo, consiga subir el precio de la acción. Luego cobre y lárguese. Los héroes andan muy buscados. (p. 129)

2.3. La dirección alentadora

La **dirección alentadora**, de acuerdo con Mintzberg (2005), ejemplificada como: “nosotros soñamos y por lo tanto hacemos” (p. 307), es el lema implícito del directivo alentador. Los directivos alentadores deben tener los pies bien puestos sobre la tierra, pensar que la solución de un problema está en la contribución de todos los integrantes del equipo, que la fortaleza directiva implica la fortaleza de todos sus integrantes. En una dirección alentadora, el cambio no se lleva a cabo antes de evaluar las consecuencias para los demás. Va más allá de la mera observación de los hechos: implica escuchar más de lo que se habla. Los directivos tienden a inspirar a su personal en lugar de simplemente otorgar poder; son más colaborativos que autoritarios, adoptando un enfoque humano y colaborativo hacia la dirección, su actitud de hacer presencia, escuchar y dar empoderamiento al equipo de trabajo, fomenta una cultura organizacional positiva y un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio.

Los directivos alentadores poseen una mentalidad abierta y receptiva hacia las realidades tanto internas como externas de su organización y su entorno. Están intrínsecamente dispuestos a afrontar los desafíos de manera realista y efectiva, reconociendo la importancia crucial de comprender de primera mano la situación de la empresa, así como las necesidades y expectativas de sus empleados y clientes.

Estos directivos se comprometen activamente en el proceso de comprensión y análisis, buscando no solo identificar los problemas y oportunidades, sino también entender las causas subyacentes y las implicaciones a largo plazo. A través de una interacción cercana con todos los niveles de la organización, desde el equipo directivo hasta el personal de línea, los directivos alentadores fomentan un ambiente de transparencia y confianza, donde se valora y se escucha activamente la retroalimentación.

Además, reconocen que la comunicación bidireccional es esencial para realizar elecciones informadas y la implementación eficaz de estrategias. Por lo tanto, promueven una cultura de diálogo abierto y constructivo, donde se alienta tanto el intercambio de ideas como la expresión de preocupaciones legítimas.

Al estar presentes y comprometidos con la realidad operativa, pueden tomar decisiones más informadas y acertadas, en lugar de confiar únicamente en informes o datos, buscan observaciones directas para tener una visión más completa y precisa. Al ponerse en el lugar de los demás, los directivos pueden tomar decisiones más sensibles y acertadas que satisfagan las expectativas de su equipo y promuevan un ambiente de trabajo más colaborativo. Motivan y empoderan a los empleados para que se sientan parte activa del proceso de toma de decisiones y se responsabilicen de sus tareas, esto fomenta un mayor compromiso y autonomía en el trabajo, reconocen que el talento colectivo y la diversidad de ideas pueden llevar a soluciones más creativas y eficientes.

La dirección no se trata simplemente de nacer con ciertas habilidades innatas, sino de desarrollar habilidades y competencias a lo largo del tiempo; esto sugiere que las habilidades directivas se pueden aprender y cultivar, brindando ventajas para el desarrollo y el perfeccionamiento profesional.

Otro aspecto alentador de la Dirección según Mintzberg (2005), es su enfoque en la observación y el aprendizaje práctico. A través de sus estudios sobre líderes en la vida real, Mintzberg ha identificado que gran parte de la dirección efectiva se basa en la intuición y la toma de decisiones informada. Esto sugiere que la experiencia y la sabiduría adquirida a lo largo del tiempo pueden ser tan valiosas como las teorías académicas. Este enfoque resulta especialmente reconfortante para aquellos que se ven abrumados por la teoría y desean establecer una conexión más significativa entre el conocimiento académico y su aplicación práctica.

Además, Mintzberg (2005), ha resaltado la importancia de adoptar diferentes roles de liderazgo según las situaciones y contextos; en lugar de adherirse a un estilo de liderazgo rígido, sugiere que los líderes deben ser flexibles y adaptarse a las circunstancias cambiantes, permitiendo una mayor diversidad en el liderazgo y abre la puerta a una

mayor inclusión y participación de diferentes perspectivas. En un mundo cada vez más diverso y globalizado, esta idea es enormemente alentadora, ya que promueve una dirección más inclusiva y sensible a las exigencias cambiantes de la sociedad y el entorno comercial.

Otro aspecto refrescante de la dirección alentadora de Mintzberg (2005), es su énfasis en la importancia del trabajo en equipo y la colaboración. Aunque los directivos juegan un rol esencial en el proceso de decisión y la orientación estratégica, Mintzberg argumenta que el liderazgo efectivo se basa en gran medida en el apoyo de un equipo sólido y comprometido, creando una cultura organizacional más positiva y promueve una mayor motivación y productividad entre los miembros del equipo., fomentando una distribución más equitativa del liderazgo, lo que puede empoderar a los empleados a asumir roles más activos en el proceso de decisión.

Los dos modelos de dirección que propuso Mintzberg, ver Tabla 3 (Mintzberg, 2005, p. 308) ayudan a entender las diferentes formas en que los directivos pueden abordar sus roles dentro de las organizaciones. Estos modelos representan enfoques contrastantes en cuanto a cómo los líderes o directivos interactúan con sus equipos y manejan las responsabilidades organizacionales.

Tabla 3

Comparativo de la Dirección Heroica y Dirección Alentadora.

| Dirección Heroica | Dirección Alentadora |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Los directivos son gente importante, alejados de los que se dedican a desarrollar productos y ofrecer servicios. | Los directivos son importantes hasta el punto en que ayudan a ser importantes a los que se dedican a desarrollar productos y ofrecer servicios. |
| Cuanto más alto suban estos directivos, más importantes son. En la cima, el director ejecutivo es la empresa. | Una organización es una red interactiva, no una jerarquía vertical. Los líderes efectivos trabajan entre ella, no se sienten arriba. |
| La estrategia (clara, simple e intrépida) desciende por la jerarquía, emana del jefe que es quien realiza actos dramáticos. Los demás implantan. | Las estrategias surgen de la red a medida que la gente alentada soluciona pequeños problemas que crecen hasta convertirse en grandes iniciativas. |
| La implantación es el problema, porque mientras que el jefe acepta el cambio, los demás se resisten en su mayoría. Esa es la razón por la que se favoreció a los de afuera por encima de los de dentro. | La implantación es el problema, porque no puede separarse de la formulación. Esa es la razón por lo que la gente de dentro comprometida es necesaria para resistirse a los cambios mal concebidos, creados desde arriba y sin ellos. |
| Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos (incluyendo los recursos humanos). Dirigir por lo tanto significa analizar, a menudo calcular, basándose en los hechos de los informes. | Dirigir es sacar a la luz la energía positiva que las personas tenemos por naturaleza. Dirigir, por tanto, significa alentar, basarse en la opinión, enraizarse en el contexto. |
| Las recompensas por los altos rendimientos van a parar al liderazgo. Lo que importa es lo que se mide. | Las recompensas por mejorar la organización van a parar a todos. Los valores humanos son importantes y pocos de ellos pueden medirse. |
| El liderazgo se fuerza sobre aquellos que fuerzan su voluntad sobre los demás. | El liderazgo es una confianza sagrada ganada a partir del respeto de los demás. |

Nota. Adaptada de *Directivos, no MBAs* (p. 308), por H. Mintzberg, 2005, Ediciones DEUSTO, © 2005.

Capítulo III. Las habilidades directivas

3.1. Qué se entiende por habilidades directivas

El éxito de cualquier organización, empresa o equipo se fundamenta en gran medida en las habilidades directivas de quienes tienen la responsabilidad de liderar o administrar. Las habilidades directivas comprenden un conjunto integral de competencias y capacidades que permiten a los directivos guiar, coordinar y motivar a su equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos establecidos. Estas habilidades no solo abarcan el conocimiento técnico y la experiencia en el campo, sino también la capacidad de comunicarse efectivamente, tomar decisiones estratégicas, gestionar conflictos, fomentar un ambiente de colaboración y adaptarse a los cambios del entorno.

De acuerdo con Katz (1974), describe las habilidades directivas como un conjunto diverso y multifacético de aptitudes, conocimientos y actitudes que los directivos y administradores deben poseer para desempeñar eficazmente sus roles en una organización. Estas habilidades no solo abarcan la capacidad de tomar decisiones estratégicas y resolver problemas, sino también incluyen competencias interpersonales como la comunicación, la inteligencia emocional y la capacidad para fomentar relaciones de colaboración y confianza para liderar y motivar a sus equipos.

La dirección efectiva implica la habilidad de inspirar a los miembros del equipo, infundirles una visión clara y valores compartidos, así como desarrollar un sentido de propósito y compromiso. Los directivos deben ser capaces de identificar y aprovechar las fortalezas individuales de cada miembro del equipo, promoviendo su desarrollo profesional y personal. Además, cuando se cuenta con habilidades directivas sólidas, los directivos deben ser capaces de tomar decisiones acertadas en situaciones complejas, resolver problemas de manera creativa y eficiente, y adaptarse ágilmente a los cambios del entorno organizacional. También deben poseer una visión clara y estratégica que les permita trazar el rumbo de la organización y alinear los esfuerzos del equipo hacia metas comunes y objetivos claros.

Sin embargo, más allá de las habilidades técnicas y cognitivas, el aspecto más crucial de las habilidades directivas radica en la capacidad de inspirar y motivar a los miembros del equipo. Un directivo efectivo no solo sabe cómo dirigir y coordinar tareas, sino que también comprende la importancia de cultivar un ambiente de trabajo positivo, donde se fomente la creatividad, se reconozcan los logros y se promueva el crecimiento profesional y personal de cada individuo.

De acuerdo con Whetten y Cameron (2011), existen varias características distintivas en las habilidades directivas que se implementan en todas las áreas de una organización o empresa, que las distingue de otras prácticas administrativas, sostiene que en primer lugar, las habilidades directivas **son conductuales**; esto quiere decir que no son características innatas de la personalidad ni estilos de liderazgo predeterminados, más bien, son grupos identificables de actividades que los individuos realizan, conduciendo a resultados determinados, estas actividades son observables y pueden ser identificadas por otros, ya que se manifiestan de acuerdo al contexto y situación presentes.

Es importante destacar que estas habilidades son distintas de los atributos personales que influyen en su ejecución y desarrollo. Estos atributos están relacionados con las capacidades individuales y la personalidad de cada individuo. Si bien las habilidades directivas pueden ser desarrolladas y perfeccionadas a lo largo del tiempo, los atributos personales son más intrínsecos y pueden influir en la forma en que se aplican estas habilidades.

En segundo lugar, Whetten y Cameron (2011) sostienen, que las habilidades administrativas **son controlables**, es decir, son atributos que pueden ser desarrollados y controlados por el individuo. En otras palabras, los comportamientos que exhibe un individuo en un entorno administrativo están dentro de su propio control, estas habilidades pueden ser desplegadas, practicadas, mejoradas o restringidas dependiendo de la situación y el contexto en el que se encuentre el individuo.

Por ejemplo, la capacidad de **contratar selectivamente** es una habilidad administrativa que requiere un conocimiento profundo en el ámbito de recursos humanos, lo que implica no solo la capacidad de identificar y reclutar talento, sino también evaluar cómo ese

talento se alinea con los objetivos y la cultura organizacional. Además, implica habilidades de comunicación efectiva, capacidad de análisis y toma de decisiones estratégicas.

En tercer lugar, Whetten y Cameron (2011) afirma que las habilidades directivas **se pueden desarrollar**, estas son capacidades que pueden ser cultivadas y perfeccionadas a lo largo del tiempo, “a diferencia del cociente intelectual o ciertos atributos innatos de la personalidad o el temperamento” (p. 11), que tienden a mantenerse constantes a lo largo de la vida, las habilidades directivas son flexibles y pueden ser mejoradas mediante la práctica y la retroalimentación. Los individuos tienen la capacidad de aumentar su competencia en habilidades directivas a medida que adquieren experiencia y conocimientos. Esto les permite progresar desde niveles básicos hasta niveles avanzados en áreas clave como el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación efectiva y la resolución de problemas. El desarrollo de habilidades directivas no es un proceso estático, sino dinámico y continuo, se puede lograr a través de la participación en programas de desarrollo de liderazgo, la mentoría, el aprendizaje autodirigido y la práctica deliberada, siendo fundamental para identificar áreas de mejora y perfeccionar las habilidades existentes.

En cuarto lugar, las habilidades directivas están **interrelacionadas y se traslapan**. No se puede tener habilidades aisladas, puesto que para la ejecución de una se requerirá de alguna otra, se puede decir que son complementarias una de la otra, como sostiene Whetten y Cameron (2011) “Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas” (p. 11). En la práctica directiva, los líderes deben desplegar combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados. Por ejemplo, si el objetivo es motivar al personal o equipo de trabajo para aumentar el compromiso y entusiasmo en su desempeño laboral, el directivo necesitará habilidades de comunicación efectiva, empatía, capacidad de persuasión, habilidades de negociación, entre otras. Todas estas competencias interactúan y se apoyan mutuamente para lograr el objetivo final.

Las habilidades directivas las podemos entenderlas como piezas de un rompecabezas, donde la integración adecuada de cada una es fundamental para el éxito global en la gestión directiva. Los directivos deben estar dispuestos a aprender y adaptarse constantemente a las demandas cambiantes del entorno organizacional y las necesidades de su equipo.

En quinto lugar, Whetten y Cameron (2011) considera que las habilidades directivas a veces son **contradictorias y paradójicas**, esta característica sugiere que las habilidades directivas no siempre están claramente alineadas con un solo enfoque o estilo de liderazgo, de hecho, pueden oscilar entre diferentes orientaciones, lo que refleja la diversidad de situaciones y desafíos que enfrentan los directivos en su día a día. En algunos casos, las habilidades directivas pueden no adoptar un enfoque suave y humanista, sino más bien orientadas a la toma de decisiones firmes, esta orientación puede ser necesaria en situaciones de crisis o cuando se requiere una acción decisiva para abordar problemas urgentes.

Sin embargo, la efectividad de un directivo no solo radica en su capacidad para tomar decisiones firmes o marcar la dirección, sino también en su habilidad para fomentar el trabajo en equipo y construir relaciones interpersonales sólidas. Los directivos eficaces comprenden la importancia de cultivar un ambiente colaborativo y de apoyo donde cada miembro del equipo se sienta valorado y motivado para contribuir al éxito común. Además, las habilidades directivas también se manifiestan en la necesidad de equilibrar el enfoque hacia el trabajo en equipo con el reconocimiento del valor del individualismo y el carácter técnico. Los directivos efectivos saben cuándo promover la colaboración y cuándo permitir que los individuos brillen en sus áreas de especialización, reconociendo que ambos aspectos son fundamentales para el éxito organizacional.

En última instancia, los directivos más eficaces son aquellos que poseen una variedad de habilidades y pueden navegar hábilmente entre diferentes enfoques según las necesidades y demandas del entorno. Su capacidad para abordar la complejidad inherente a las habilidades directivas, incluso cuando algunas parecen ser incompatibles,

es lo que les permite liderar con éxito en un mundo donde la dirección está en constante cambio y evolución.

3.2. Tipos de habilidades directivas

Las habilidades directivas implican un rango diverso de competencias y conocimientos que los directivos deben poseer para desempeñar eficazmente sus funciones en una organización. Estas habilidades abarcan tanto aspectos técnicos como interpersonales y son esenciales para una buena gestión. En el ámbito técnico, los directivos deben comprender los procesos y operaciones específicas de su sector o campo de desarrollo, manejar herramientas y tecnologías relevantes y aplicar métodos analíticos para la toma de decisiones. En el ámbito interpersonal, es determinante que los directivos desarrollen la capacidad de comunicarse claramente, empatizar con los miembros del equipo, y fomentar un ambiente de colaboración y confianza. Los directivos deben ser competentes en la resolución de conflictos, la negociación y la motivación de los empleados para alcanzar su máximo potencial. La capacidad de tomar decisiones estratégicas, gestionar el cambio y adaptarse a las demandas dinámicas del entorno organizacional también son componentes fundamentales de las destrezas directivas.

La evolución constante de estas competencias posibilita a los directivos no solo guiar a sus equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales, sino también promover una cultura de innovación, crecimiento y bienestar dentro de la organización.

A continuación se describen algunas habilidades relevantes en toda organización o empresa.

Habilidades de Comunicación: De acuerdo con Madrigal (2002), la comunicación “es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a través del cual se comparten significados; incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y realimentación” (p. 56). Las habilidades de comunicación se reconocen como la destreza para expresarse con claridad y eficacia, tanto en forma verbal como escrita. Esto incluye

saber escuchar activamente y comprender las necesidades y perspectivas de los demás. Según Adam (2021) “La comunicación es la principal base del desarrollo organizacional. Sin ella la entidad no prospera y se hunde” (p. 44).

Madrigal (2002) define la comunicación como un proceso que abarca varios pasos, que van desde la creación del mensaje por parte del emisor hasta su recepción y comprensión por parte del receptor y consiste en el siguiente conjunto de elementos.

Contexto. Ambiente o lugar donde se da la comunicación. Incluye características del lugar donde se brinda la comunicación, clima, distancia entre los interlocutores, relaciones interpersonales de los participantes, así como antecedentes o información previa, sentimientos, actitud, creencias, valores y normas.

Participantes. Personas que se comunican y que fungirán como transmisores y receptores de la comunicación.

Mensaje. Es lo que se comunica. Sus elementos son significados (ideas y sentimientos), símbolos (palabras, sonidos, acciones, dibujos, figuras u objetos), codificación, decodificación y forma.

Canales. Medios de transportación del mensaje a través de los sentidos. Mientras más canales se utilicen, existe más probabilidad de éxito en la comunicación.

Barreras. Cualquier elemento que interfiere en la comunicación y que se presenta en alguna fase del proceso. Pueden ser internas, externas o semánticas.

Facilitadores. Estímulos que favorecen la recepción del mensaje.

Realimentación. Es la respuesta al mensaje, e indica al emisor el entendimiento que el receptor tuvo del mismo. (p. 57)

Habilidades interpersonales: Estas se entienden como una serie de competencias que nos capacitan para relacionarnos y crear vínculos duraderos y eficaces con personas de todo tipo y nivel, además de con grupos. De acuerdo con Madrigal (2002) las habilidades interpersonales son “Habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes” (p. 4). Es la capacidad de entender a los demás y de interactuar eficazmente con ellos, incluyendo la sensibilidad a la voz, expresiones faciales, posturas, gestos y la habilidad para responder. La gran relevancia de las habilidades interpersonales proviene del hecho de que, en la actualidad, el trabajo se realiza en grupos dentro de organizaciones. De manera más específica, se trabaja en equipos, y para contribuir de manera efectiva en un equipo, no son suficientes las competencias técnicas; es imprescindible contar con habilidades interpersonales.

Habilidades de Liderazgo: Es la habilidad para inspirar y guiar a los miembros del equipo, estableciendo una visión compartida y fomentando un ambiente de trabajo positivo, Madrigal (2002) sostiene “El liderazgo nunca será una técnica o herramienta de apoyo porque es una relación interpersonal dinámica, y para desarrollarla se requiere de ciertas habilidades que el mismo funcionario puede desarrollar o descubrir en su ejercicio” (p. 10).

Para entender un poco más sobre el significado de liderazgo, a continuación, se enuncian algunas definiciones (AhoraLiderazgo.com).

Keit Davis

“Es la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos”.

"Las actividades de la dirección, como la planificación, organización y toma de decisiones no serán efectivas hasta que el Líder logre motivar a las personas y las dirija hacia sus objetivos".

Idalberto Chiavenato

"Es un proceso en el que el Líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolos a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de objetivos de la organización".

John Kotter

"No es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo".

Toma de Decisiones: La toma de decisiones se entiende como la capacidad de evaluar situaciones, analizar información relevante y tomar decisiones informadas y acertadas. De acuerdo con Griffin y Van Fleet (2016) describe las habilidades de toma de decisiones como "se refiere a la capacidad de un director/gerente para reconocer y definir con exactitud tanto problemas como oportunidades a efecto de después escoger un curso de acción adecuado para resolver los problemas y capitalizar las oportunidades" (p. 281). Madrigal (2002) menciona que, en el ámbito directivo, es poco común que las decisiones tomadas conduzcan a consecuencias previsibles y únicas. Frecuentemente, los directivos se encuentran ante el desafío de elegir entre diversas opciones de acción, sin poder anticipar con certeza las repercusiones debido a factores externos sobre los cuales no tienen control, en este escenario se podría plantear un dilema significativo: ¿cómo tomar una decisión racional cuando el futuro es incierto y las variables son innumerables?.

Los directivos deben evaluar cuidadosamente los riesgos asociados con cada opción de acción y tomar medidas para mitigarlos en la medida de lo posible. Esto puede implicar realizar análisis de riesgos, desarrollar planes de contingencia y establecer sistemas de monitoreo y control. La toma de decisiones es un proceso complejo que requiere habilidades de análisis, juicio, liderazgo y gestión del riesgo. Los directivos deben ser capaces de evaluar la información disponible, anticipar posibles escenarios futuros y tomar decisiones que maximicen el valor para la organización en su conjunto.

Habilidades de Resolución de Problemas: Estas se entienden como la aptitud para identificar y abordar problemas de manera efectiva, utilizando enfoques creativos y lógicos para encontrar soluciones. De acuerdo con Madrigal (2002), "el directivo pasa más del 50 por ciento de su tiempo en la solución de conflictos, y algunas veces generándolos de manera consciente o inconsciente" (p. 236).

Las siguientes habilidades forman parte en la gestión de problemas, recordando que las habilidades directivas son interdependientes, se complementan entre ellas.

1. **Análisis crítico:** Los directivos deben ser capaces de analizar la raíz de un problema, esto implica evaluar la información disponible de manera objetiva y discernir patrones o tendencias que puedan contribuir a la solución del problema.
2. **Creatividad:** Los directivos deben estar abiertos a diferentes enfoques y soluciones fuera de lo convencional, buscando oportunidades para la mejora continua y la innovación en la resolución de problemas, deben tener la capacidad de pensar de manera creativa y generar nuevas ideas, para abordar problemas de manera innovadora.
3. **Toma de decisiones:** Los directivos deben ser capaces de evaluar las diferentes opciones disponibles y tomar decisiones informadas y efectivas, considerar cuidadosamente los riesgos y beneficios asociados con cada opción, así como también tener en cuenta las implicaciones a corto y largo plazo de la decisión tomada.
4. **Comunicación efectiva:** La comunicación debe ser clara y efectiva, los directivos deben ser capaces de expresar sus ideas y puntos de vista de manera comprensible, así como también escuchar y entender las perspectivas de los demás, esto facilita la colaboración y el trabajo en equipo en la búsqueda de soluciones.
5. **Gestión del tiempo:** Es la capacidad de priorizar tareas y gestionar eficientemente el tiempo, los directivos deben ser capaces de establecer plazos realistas, asignar recursos adecuadamente y mantener el enfoque

en las actividades que generan el mayor impacto en la resolución del problema.

Habilidades de Planeación y Organización: Consiste en la capacidad de fijar objetivos precisos, desarrollar estrategias y gestionar eficientemente los recursos disponibles. Es importante en todas las facetas de la vida, incluyendo el ámbito personal, académico y profesional. De acuerdo con Griffin y Van Fleet (2016) “planear significa establecer las metas de una organización y decidir cuál es el mejor camino para alcanzarla” (p. 15). La habilidad de planeación y organización es indispensable para definir objetivos claros y aprovechar al máximo los recursos disponibles, reducir la incertidumbre, fomentar la colaboración, mejorar la eficiencia y la efectividad y adaptarse al cambio en un mundo en constante evolución.

Habilidades de Trabajo en Equipo: Estas se entienden como la capacidad para fomentar la colaboración y la cohesión dentro del equipo de trabajo, promoviendo una cultura de trabajo conjunto. Hay muchas descripciones o aseveraciones en torno a lo que significa equipo de trabajo, de acuerdo con Madrigal (2002), “El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos” (p. 135), en la que considera que los miembros del equipo participan activamente y comparten sus experiencias entre ellos, enriqueciendo la perspectiva individual sobre la tarea o el problema en cuestión.

Para Adam (2021), un equipo de trabajo “es un grupo de personas organizadas, para desarrollar estrategias que les permitan lograr las metas y los objetivos de la organización, orientadas a cumplir con la misión y la visión de la entidad” (p. 58), considera que trabajar en equipo dentro de una organización implica tener la capacidad de colaborar con uno o varios grupos de personas, provistos de los recursos esenciales para lograr los objetivos determinados en la planeación de la organización.

De acuerdo con Adam (2021), los elementos sobre los que trabajan los equipos de trabajo, dentro de una dirección, en la planeación son los siguientes:

1. **Estado del arte o de la cuestión:** Es el punto más avanzado en el entendimiento de un tema particular, marcando el límite entre lo que se sabía previamente y lo que se ha descubierto o discutido recientemente. Es esencial para comprender cómo ha evolucionado el conocimiento que respalda los productos o servicios existentes, permitiendo la innovación y el desarrollo de nuevas ideas, refleja el panorama actual de los diversos aspectos de la sociedad, como lo social, económico, ambiental, político entre otros.
2. **Misión:** Es la razón de ser de toda organización, permanece constante a lo largo del tiempo, aunque pueda ser revisada en situaciones de cambios significativos o para garantizar la supervivencia y relevancia continua de la organización.
3. **Visión:** Define la imagen futura deseada de la organización, ya sea en un horizonte temporal de cinco, diez o más años. Este componente de la planificación se adapta con el tiempo, requiriendo evaluaciones periódicas para determinar si estamos progresando hacia ella o incluso superándola, en consecuencia, se ajusta y se reestablece para los próximos periodos, considerando los cambios y la evolución del contexto.
4. **Objetivos:** Representan los logros que la organización busca alcanzar, expresados en términos cualitativos para cumplir con su visión y misión.
5. **Metas:** Son las acciones específicas que la organización se propone alcanzar en términos cuantitativos para cumplir con sus objetivos.
6. **Estrategias:** Son los planes detallados de acción que se implementarán para alcanzar las metas y objetivos, asegurando el cumplimiento de la visión y la misión. Estas estrategias también incluyen la asignación eficiente de recursos para su ejecución.
7. **Planes:** Son los documentos que delinear las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos establecidos, así como la asignación y organización de los recursos necesarios para su ejecución.

8. **Plazo:** Se refiere al tiempo específico en el que se espera lograr lo planeado, dividido periodos de corto, mediano y largo plazo según el tipo de objetivos planteados.

Habilidades de Motivación: Estas consisten en la habilidad para mantener a los empleados comprometidos y entusiasmados con su trabajo, reconociendo y recompensando el buen desempeño. De acuerdo con Steers et al. (1996; como se citó en Griffin y Van Fleet, 2016) menciona “La motivación se refiere al conjunto de fuerzas que hacen que los individuos se comporten de determinadas maneras” (p. 108) y según Newstrom (2007; como se citó en Madrigal, 2002), “la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera” (p. 188). Este concepto subraya que la motivación no solo depende de factores internos, como las metas personales y el sentido de logro, sino también de elementos externos, como las recompensas y el reconocimiento proporcionado por la organización. La búsqueda de medios para dirigir los esfuerzos individuales hacia metas específicas ha sido continua, igualmente, se trata de encontrar maneras de enfocar el esfuerzo, la energía y el comportamiento de los miembros del equipo hacia el logro de los objetivos, tanto para la empresa como para el personal.

Habilidades de Negociación: La capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios con otras partes involucradas en situaciones complejas. De acuerdo con la enciclopedia libre Wikipedia (s.f.), la negociación “es un proceso de discusión que se establece entre las partes, por medio de representantes si son grupos, y cuyo objetivo es el de llegar a un acuerdo aceptable para todos”. Es evidente que la negociación se presenta en diversos aspectos de la vida, constantemente negociamos y no solo limitamos su aplicación a contextos comerciales o transaccionales, sino que en cualquier interacción humana estamos en un proceso de negociación.

De acuerdo con Adam (2021), negociar “es saber encontrar en forma conjunta los caminos para dar a cada quien lo que le corresponde para vivir en un ambiente de ganar-ganar” (p. 173). La negociación se suele definir como un proceso mediante el cual se llega a un acuerdo o compromiso, utilizando argumentos o recursos con la intención de

conseguir el máximo provecho posible y el vínculo para realizar esta negociación siempre será la comunicación. Es importante tener en cuenta que la negociación no se limita únicamente a dos individuos, puede involucrar a varios miembros de las partes y se pueden dar en diferentes situaciones como son: comerciales, diplomáticas, laborales, familiares, políticas, en el ámbito educativo, deportivo y muchas más.

Inteligencia Emocional: Se entiende como la habilidad para percibir y controlar nuestras emociones y las emociones de los demás de forma consciente, lo que contribuye a mejorar las relaciones interpersonales y el liderazgo efectivo. Madrigal (2002) sostiene que la inteligencia emocional es un factor determinante para los directivos en cualquier tipo de institución y hace el cuestionamiento del ¿Por qué? a lo que argumenta que la inteligencia emocional influye directamente en el desempeño de la empresa u organización, así como en el nivel de emoción, dedicación, énfasis y la percepción positiva o negativa con la que el directivo, y por consiguiente su equipo o colaboradores, abordan su trabajo; considera importante que la actitud y el enfoque directivo, estarán determinados por cómo este logre ganarse el respeto, la admiración o, en su defecto, el rechazo de sus colaboradores, es decir, el equipo responde de manera positiva cuando se les presentan de manera disciplinada y respetuosa los objetivos y resultados que se buscan lograr, caso contrario, una disciplina autoritaria puede provocar la manifestación de aspectos negativos de la naturaleza humana, el directivo podría incitar las facetas más oscuras de sus colaboradores.

La inteligencia emocional es una habilidad directiva esencial para construir relaciones efectivas, liderar equipos de manera inspiradora y enfrentar con éxito los desafíos del mundo de las organizaciones y empresas. “La inteligencia emocional (IE) nos ayuda a expresar y apreciar nuestras emociones y las de otros, para motivarnos, planificar y realizar de manera íntegra nuestra vida” (Romero et al., 2023, p.45). Los directivos que cultivan su inteligencia emocional son capaces de generar un impacto positivo tanto en sus equipos como en el rendimiento global de la organización.

3.3. Importancia de las habilidades directivas

Las habilidades directivas son fundamentales para el liderazgo efectivo, ya que permiten a los directivos influir positivamente en sus equipos y en el desempeño de la organización en su conjunto. Un directivo con habilidades bien desarrolladas puede motivar a su equipo, resolver conflictos, tomar decisiones acertadas y adaptarse a un entorno cambiante. De acuerdo con Whetten y Cameron (2011) “Las habilidades directivas son 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 dentro de las organizaciones” (p. 8); sostienen que las habilidades directivas son los pilares fundamentales que sustentan una administración efectiva y que las herramientas utilizadas en la práctica directiva son los recursos mediante los cuales los directivos implementan su propio estilo, estrategia y técnicas preferidas.

De acuerdo con Madrigal (2002), la importancia de las habilidades directivas radica principalmente en comprender las acciones que realizan los directivos y las que deben realizar, así como en identificar qué recursos necesitan para llevarlas a cabo, y, sobre todo, en definir los resultados esperados de su desempeño; sostiene que para que los directivos de cualquier empresa u organización puedan alcanzar un mejor rendimiento, es esencial comprender, mejorar y poner en práctica capacidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las capacidades directivas contribuyen igualmente a generar un entorno de trabajo positivo y productivo, lo que ayuda a retener talento, mejorar la satisfacción laboral y aumentar la productividad. El desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades directivas son una herramienta muy valiosa para cualquier directivo, ya que contribuyen a crear un efecto positivo en la organización y en el crecimiento profesional de los miembros del equipo, son esenciales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. Contribuyen a una toma de decisiones efectiva, una comunicación clara y una gestión eficiente de los recursos y el talento humano. Al comprender y aplicar estas habilidades de manera adecuada, los directivos pueden enfrentar con éxito los desafíos del entorno organizacional y lograr resultados sobresalientes en su gestión.

Algunos escenarios donde las habilidades directivas tienen suma relevancia se pueden mencionar las siguientes:

En el liderazgo efectivo: Los directivos con buenas habilidades directivas pueden inspirar, motivar y conducir a sus equipos hacia el logro de las metas propuestas. De acuerdo con Goleman (2005), cuando se pregunta sobre las acciones de los líderes más eficaces, las respuestas suelen ser variadas: establecen la estrategia, motivan, definen la misión y desarrollan la cultura organizacional. Pero al indagar sobre lo que realmente deberían hacer los líderes, los más experimentados suelen coincidir en que la tarea principal de un líder es asegurar que se alcancen los resultados. Sostiene que de acuerdo con una investigación “los líderes con los mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de liderazgo” (p. 3).

Saben cómo influir positivamente en las personas y cómo crear un ambiente de trabajo positivo, inspiran confianza y respeto en sus equipos, lo que fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y armonioso. Este liderazgo permite a los directivos establecer prioridades claras, asignar tareas de manera equitativa, asegurándose que cada miembro del equipo comprenda su rol y contribución a los objetivos generales. Fomentan la comunicación abierta y honesta, gestionan eficazmente los conflictos y las tensiones dentro del grupo.

En la toma de decisiones: Los directivos y gerentes deben tomar decisiones constantemente a lo largo de toda la estructura organizacional, de acuerdo con Drucker (1979), la toma de decisiones es como el núcleo de la gerencia, donde cada decisión debe basarse en una comprensión clara de la situación y una deliberación meticulosa sobre las posibles alternativas, considera que las decisiones deben alinearse con los objetivos estratégicos de la organización, considerando tanto los riesgos como las oportunidades. Así también, la importancia de tomar decisiones que no solo resuelvan problemas inmediatos, sino que también prevengan futuros desafíos, asegurando así la continuidad y el éxito a largo plazo de la empresa.

Las habilidades directivas ayudan a evaluar situaciones, analizar opciones y seleccionar la mejor alternativa. Una toma de decisiones sólida es crucial para el éxito a largo plazo

de la organización. Se presentan algunos ejemplos de situaciones donde la toma de decisiones es fundamental.

1. **Planificación estratégica:** En este escenario, los directivos deben tomar decisiones estratégicas sobre la dirección futura de la organización. De acuerdo con Mintzberg (1994) en su obra *La caída y el auge de la planificación estratégica* describe la planificación estratégica como un proceso que, en lugar de ser una receta precisa para el éxito, debería ser más flexible y permitir la creación de estrategias emergentes que se desarrollan a partir de la experiencia, la intuición y el aprendizaje continuo. Mintzberg defiende que las estrategias efectivas no solo se planifican, sino que también surgen de la práctica, a medida que las organizaciones navegan por un entorno complejo e incierto.

Para Porter (1998) la planificación estratégica se centra en la necesidad de que las empresas analicen su entorno competitivo y formulen estrategias que les permitan sobresalir en su industria. Porter destaca la importancia de entender las cinco fuerzas competitivas (competidores, nuevos entrantes, sustitutos, poder de los proveedores y poder de los clientes) para identificar las oportunidades y amenazas en el mercado.

En este proceso se identifican las metas y objetivos a largo plazo, la evaluación de oportunidades y amenazas en el entorno de la organización, y se determinan los recursos necesarios para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

2. **Asignación de recursos:** En este aspecto, los directivos deben decidir cómo asignar recursos limitados con que cuenta la organización, como los financieros, humanos, materiales y el tiempo que requiere cada una de las acciones, esto con el principal fin que es la maximización del rendimiento y el éxito de la organización. Esto incluye tomar decisiones sobre presupuestos, inversiones, contratación, asignación de proyectos entre otros.
3. **Resolución de problemas:** Los directivos enfrentan constantemente problemas y desafíos en el entorno empresarial de cualquier organización, la capacidad de tomar decisiones efectivas para resolver problemas de manera rápida y eficiente

es de suma importancia para mantener la operación fluida y evitar obstáculos en el camino hacia los objetivos organizacionales. De acuerdo con Madrigal (2002), la solución de problemas se puede definir “como el proceso de identificar la diferencia entre el estado de cosas real y el deseado, y en la toma de acciones tendientes a resolver dicha diferencia” (p. 125).

4. **Gestión del cambio:** En un mundo en que las organizaciones y empresas están en constante cambio, los directivos deben tomar decisiones sobre cómo adaptarse y responder a cambios en el mercado, la tecnología, la regulación y otros factores externos, lo que lleva a evaluar las opciones disponibles y tomar decisiones informadas sobre cómo gestionar el cambio de manera efectiva. De acuerdo con Beckhard (1969) “El desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado, que abarca a toda la organización, administrado desde la alta dirección, para incrementar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de las ciencias del comportamiento” (p. 9).
5. **Gestión de crisis:** Ante crisis no previstas, como desastres naturales, problemas relacionados con la seguridad o escándalos empresariales, los directivos deben tomar decisiones rápidas y decisivas para minimizar el impacto negativo en la organización. De acuerdo con Griffin y Van Fleet (2016), en la actualidad, la mayoría de las grandes decisiones en las organizaciones se toman en un entorno de incertidumbre, siendo esta una “situación en la cual el tomador de decisiones no conoce todas las alternativas, ni los riesgos asociados o las consecuencias probables de cada una de ellas” (p. 284).

Esto puede implicar la implementación de planes de contingencia, la comunicación efectiva con las partes interesadas y la aplicación de las medidas necesarias para corregir la situación.

6. **Desarrollo de talento:** Los directivos deben tomar decisiones sobre cómo reclutar, desarrollar y retener el talento necesario para impulsar el éxito organizacional a largo plazo. Como sostiene Romero y Flores (2020) en su artículo

El talento humano forjará la nueva realidad, ante condiciones hostiles, las organizaciones deben destacar por su capacidad para desarrollar y aprovechar el talento de sus equipos, adaptándose rápidamente a las nuevas necesidades del mercado de manera práctica y equilibrada, por lo que el desarrollo de talento se convierte en una habilidad esencial, ya que permite conformar equipos capaces de redefinir la propuesta de valor y contribuir a la estabilidad de empresas que se enfrentan a desafíos críticos. El capital humano es fundamental en todos los procesos organizacionales debido a las habilidades y competencias que posee, y la forma en que estos talentos se aplican en las funciones de la organización puede ser un factor decisivo que la distinga de sus competidores. Se debe identificar las habilidades y competencias necesarias, proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, y tomar decisiones sobre promociones y ascensos.

Comunicación efectiva: La comunicación clara y efectiva es indispensable en cualquier institución. Las habilidades directivas incluyen la capacidad de transmitir información de manera concisa, escuchar activamente, resolver conflictos y comunicar la visión y los objetivos de la empresa de manera coherente. De acuerdo con Madrigal (2002), la comunicación desempeña un papel fundamental en el establecimiento de un control efectivo dentro de una organización; este control se define desde el diseño estructural mismo de la empresa, ya que se lleva a cabo mediante jerarquías de autoridad y pautas formales. Sin embargo, este enfoque también involucra restringir los medios de comunicación y los mensajes que se envían; así también, considera que la comunicación informal tiene igualmente una función de control, por ejemplo: el rumor entre los trabajadores, este puede surgir espontáneamente dentro de una organización y tener un impacto notable en el rendimiento de los trabajadores, ya sea en un sentido positivo o negativo.

Madrigal sostiene también que los rumores negativos pueden sembrar la incertidumbre y la desconfianza entre los trabajadores, socavando así la moral y la productividad. Por ejemplo, la difusión de rumores infundados sobre posibles recortes de personal puede generar ansiedad y distracción, lo que afecta su capacidad para concentrarse en sus tareas y metas. Los rumores positivos también pueden ejercer un control sobre el

rendimiento de los trabajadores siempre que induzcan un sentido de optimismo y motivación. Cuando se difunden rumores sobre posibles ascensos, reconocimientos o mejoras en las condiciones laborales, los empleados pueden sentirse más comprometidos y dedicados a su trabajo, lo que puede traducirse en un aumento del rendimiento y la eficiencia.

Es importante tener en cuenta que los rumores, ya sean positivos o negativos, pueden ser altamente volátiles y difíciles de controlar, por lo tanto, los directivos deben estar atentos a cómo manejan la comunicación informal dentro de sus equipos de trabajo, buscando fomentar la transparencia, la claridad y el diálogo abierto para minimizar los efectos negativos de los rumores y aprovechar su potencial para influir positivamente en el ambiente laboral y el rendimiento de los trabajadores.

Gestión del tiempo y la productividad: Las habilidades directivas ayudan a gestionar el tiempo de manera eficiente, estableciendo plazos realistas, delegando tareas de manera adecuada y maximizando la productividad tanto propia como de los equipos. Para Griffin y Van Fleet (2016), las habilidades para gestionar el tiempo aluden a la capacidad de los directores o administradores para organizar sus tareas según su prioridad, trabajar con eficiencia y delegar adecuadamente responsabilidades. La priorización permite a los directores o administradores enfocarse en lo más importante y evitar la procrastinación; en cuanto a la eficiencia se establecen plazos realistas, se evita distracciones y se optimizan los procesos, así también para la delegación de tareas, se debe saber cuándo y cómo delegar responsabilidades para liberar tiempo y recurso.

Por ejemplo, un director o gerente puede delegar tareas rutinarias a miembros del equipo con menos responsabilidades, lo que le permite concentrarse en actividades estratégicas que requieren de mayor experiencia y conocimiento (Mintzberg, 2005); la delegación adecuada no solo libera tiempo para el directivo, sino que también fomenta el crecimiento y desarrollo del equipo. De acuerdo con Madrigal (2002), el equilibrio entre trabajo, estudio y familia se sustenta en un factor fundamental: el tiempo, este elemento esencial divide nuestras vidas en un esquema de ejes, donde se establecen cuatro tipos de relaciones:

1. Importante-urgente, donde se considera aspectos como: crisis, problemas, proyectos contra reloj).
2. No importante-urgente (reuniones, llamadas, interrupciones innecesarias).
3. Importante-no urgente (planeación, relajación necesaria, previsión).
4. No importante-no urgente (cosas triviales, algunas llamadas, ocio, relajamiento excesivo) (p. 78).

3.4. Las habilidades directivas en el ámbito educativo

Las habilidades directivas son igualmente esenciales en el ámbito educativo por diversas razones, aunque los directivos en este ámbito no persiguen maximizar las ganancias o competir en el mercado, se requieren habilidades directivas para administrar eficazmente las instituciones educativas, colaborar con el personal y asegurar un entorno de aprendizaje productivo.

En primer lugar, la capacidad de liderazgo es crucial a fin de desarrollar una visión clara y alentadora para el centro educativo. Los directivos deben ser capaces de comunicar esta visión de manera efectiva, tanto al personal como a los estudiantes, inspirando un sentido de propósito y dirección común. Esta habilidad para articular y transmitir una visión compartida no solo motiva a todos los miembros del entorno educativo, sino que también fomenta un ambiente de colaboración y compromiso hacia objetivos comunes.

De acuerdo con Soto (2019) “todo buen director debe mostrar, al menos, capacidad para: a) tomar decisiones; b) ejercer el liderazgo; c) comunicarse; d) motivar y e) promover el cambio organizacional e individual” (p. 31). Esto, junto con un atributo esencial como la autoridad moral, fundamentada en valores y principios, resulta esencial para el liderazgo efectivo. La autoridad moral no solo implica actuar con integridad y ética, sino también ser un ejemplo que seguir para los demás; los directivos que poseen esta cualidad son

capaces de inspirar confianza y respeto en su equipo, lo que fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivado.

La autoridad moral se refleja en la capacidad del directivo para tomar decisiones justas y equitativas, fortaleciendo la cohesión y el compromiso dentro de la institución educativa. Además, las habilidades de gestión son fundamentales para coordinar las operaciones diarias de la escuela, desde la asignación de recursos hasta la elaboración de horarios y la resolución de conflictos. Un directivo educativo eficaz debe ser capaz de tomar decisiones informadas y estratégicas que beneficien a toda la comunidad escolar. La capacidad para colaborar y trabajar en equipo también es de gran relevancia en el ámbito de la educación. Los directivos deben ser capaces de fomentar un ambiente basado en la confianza y el respeto mutuo entre el personal, promoviendo la colaboración y el intercambio de ideas para mejorar continuamente las prácticas educativas.

La habilidad para motivar y apoyar al personal es fundamental para garantizar un entorno de aprendizaje positivo y enriquecedor, en este aspecto el directivo debe ser capaz de reconocer y valorar el trabajo duro y el compromiso del personal, proporcionando el apoyo necesario para su desarrollo tanto en el ámbito profesional como en el personal.

Las habilidades directivas que fortalecen el desempeño del directivo en el contexto educativo son diversas y cruciales para el éxito institucional, entre las principales, se destacan las siguientes:

Liderazgo educativo efectivo: Los directivos en las instituciones educativas deben guiar a sus equipos de docentes, personal y estudiantes hacia objetivos educativos y de desarrollo. Un liderazgo eficaz promueve la calidad educativa, la innovación pedagógica y la mejora continua.

Delgadillo (2011) en su artículo *El liderazgo del director de Educación Media Superior en México*, señala “El liderazgo educativo debe propiciar el desarrollo de sus estudiantes o colaboradores, creando actividades mancomunadas, retirando barreras y obstáculos, y logrando una buena activación para generar el cambio, en primer lugar, en las personas” (p. 2). Este tipo de liderazgo no solo implica la gestión eficaz de recursos y la

implementación de programas educativos innovadores, sino también el establecimiento de relaciones de confianza y respeto mutuo, fomentando una cultura de inclusión y participación, se fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso con los objetivos comunes.

El liderazgo educativo efectivo implica una constante búsqueda de mejora y crecimiento tanto personal como institucional. Esto se logra mediante la promoción de la reflexión crítica y la colaboración entre cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, con el objetivo de identificar áreas de oportunidad y desarrollar estrategias efectivas para abordar los desafíos presentes y futuros. El éxito de un liderazgo se puede medir por la capacidad para inspirar y motivar a las personas a alcanzar su máximo potencial, fomentando un ambiente de aprendizaje dinámico, que estimule al aprendizaje, se promueva la capacidad de adaptación e innovación, preparando a los estudiantes y colaboradores para enfrentar los retos del mundo en constante cambio en el que vivimos.

Para Delgadillo (2011), el director desempeña un papel crucial en la búsqueda de la excelencia educativa dentro de su institución. ¿Por dónde comenzar este viaje hacia la calidad? Fundamentalmente, el punto de partida radica en un cambio de mentalidad, en situar la calidad en el centro de su esfera de influencia. Es reconocer que, si bien algunas cosas se están haciendo correctamente, siempre existe margen para la mejora continua, iniciar el camino hacia la calidad implica embarcarse en un proceso de aprendizaje constante. Al fomentar un entorno de colaboración y cooperación, el director puede aprovechar el conocimiento y las habilidades colectivas de todo el equipo, lo que conduce a una mayor eficiencia y efectividad para cumplir con los objetivos institucionales. El análisis riguroso de los procesos escolares y la identificación de desviaciones permiten al director tomar medidas proactivas para abordar cualquier problema o deficiencia que pueda surgir. Para ello, es esencial establecer canales de comunicación abiertos y transparentes, donde se fomente el intercambio de ideas y se promueva el trabajo en equipo.

Así también en ese mismo contexto el director de educación media superior debe implementar nuevas estructuras y roles que fomenten la transformación de los métodos

de trabajo; el enfoque directivo debe centrarse en cultivar un sentido de compromiso entre los docentes y estimular su desarrollo profesional, motivándolos a comprometerse plenamente con la misión y visión de la entidad académica. Por lo tanto, es importante la promoción activa en el perfeccionamiento profesional de los docentes, proporcionando oportunidades de capacitación y crecimiento continuo.

Gestión de recursos: Los directivos de educación media superior deben administrar los recursos financieros, humanos y materiales, tales como el presupuesto, la contratación de personal, los recursos destinados a las instalaciones y tecnología. De acuerdo con Mintzberg (1991) y adecuado al contexto educativo, la gestión en las entidades de educación son un proceso integral que comprende la planificación, organización, gestión y monitoreo de todos los recursos y actividades de la institución educativa. Esta gestión implica la coordinación de los recursos humanos, financieros y materiales para asegurar un entorno educativo eficiente y eficaz. Los directivos deben desarrollar y aplicar políticas y estrategias que fomenten el desarrollo constante en la calidad educativa, el crecimiento profesional de los docentes, del personal administrativo y la optimización de las infraestructuras y tecnologías disponibles.

De acuerdo con el informe complementario de 2019 *Condiciones básicas para la enseñanza y el aprendizaje en los planteles de educación media superior en México* publicado por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), la gestión escolar la define como:

La gestión escolar, es el conjunto de normas y procesos de los que disponen los responsables del plantel para llevar a cabo las actividades escolares, administrar los recursos (económicos, materiales y humanos), dar seguimiento a la trayectoria de sus estudiantes e integrar a la comunidad escolar y a la sociedad civil en las tareas propias del plantel para garantizar los propósitos educativos, bajo el supuesto de que la enseñanza y el aprendizaje se dan en contextos específicos,

que tienen sus propias concepciones, procedimientos y estrategias para enfrentar problemas. (p. 11)

Además, la gestión escolar debe fomentar un clima institucional positivo, enfocado en el bienestar y el logro académico de los estudiantes, mediante la implementación de programas y servicios que respondan a sus necesidades y potencialidades.

Para Soto (2019) gestionar es:

convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abone certidumbre y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesional, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión de conjunto y factible. (p.107)

Las habilidades directivas les permiten tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos para optimizar el ambiente de aprendizaje y garantizar un funcionamiento fluido de la institución. Además, estas habilidades permiten a los directivos anticipar y resolver problemas, adaptarse a cambios y fomentar un clima organizacional positivo que promueva la excelencia educativa y el bienestar de todos los miembros de la comunidad escolar.

Comunicación con todas las partes interesadas: Los directivos educativos deben interactuar con padres, docentes, estudiantes y participantes de la comunidad. Con los padres de familia se debe mantener canales de comunicación abiertos y accesibles como las reuniones presenciales, correos electrónicos, plataformas en línea entre otros; ser transparente y claro con respecto a la información académica, eventos

escolares, políticas y procedimientos que competen al entorno estudiantil, así también la invitación a los papas a participar en la educación de sus hijos, involucrándolos en actividades escolares, proyectos y decisiones importantes.

Schein (1988), subraya que una comunicación abierta y colaborativa es fundamental para crear una cultura organizacional que fomente la compartición de ideas, el aprendizaje continuo y el apoyo mutuo. En el contexto educativo, la comunicación abierta y colaborativa se hace extensiva al personal docente, en la que prevalece la compartición de ideas y mejores prácticas educativas. Las reuniones regulares de trabajo con el personal docente son importantes en el intento de optimizar las estrategias de enseñanza y planes de estudio. También se debe brindar apoyo emocional y recursos para enfrentar el estrés y el agotamiento, especialmente en momentos difíciles, así también los apoyos para su desarrollo profesional y capacitación para potenciar las competencias en comunicación y enseñanza.

Con los estudiantes, el directivo debe escuchar activamente las preocupaciones, ideas y perspectivas de los estudiantes, utilizar un lenguaje claro y entendible evitando tecnicismos innecesarios, se le debe dar la oportunidad de tomar decisiones y asumir responsabilidades, propiciando su empoderamiento y fortaleciendo sus capacidades para su buen desarrollo estudiantil.

El directivo debe fomentar la intervención de la comunidad educativa en eventos escolares, actividades extracurriculares y proyectos de servicio comunitario. De acuerdo con Krichesky (2006), “la comunidad educativa fue definida y percibida de manera mayoritaria como el conjunto de relaciones que mantienen los docentes, las autoridades, los alumnos y sus familias en cada establecimiento escolar” (p.15). También es responsabilidad del directivo comunicar y promover los valores fundamentales de respeto, inclusión, diversidad y responsabilidad social dentro de la comunidad educativa, emplear diversos medios de comunicación tales como: redes sociales, carteles, boletines informativos y eventos escolares, para llegar a diferentes segmentos de la comunidad educativa.

Los estudiantes, como centro de este ecosistema, se benefician de las interacciones y el apoyo de los docentes, quienes no solo transmiten conocimientos, sino que también actúan como guías y mentores. Los directivos y el personal administrativo juegan un rol fundamental en la generación y preservación de un entorno educativo favorable para el aprendizaje y el crecimiento personal. Los padres y la comunidad externa también son fundamentales, ya que su participación activa en la vida escolar puede fomentar un sentimiento de pertenencia y de responsabilidad colectiva hacia el logro académico y el desarrollo personal de los alumnos. En conjunto, la comunidad educativa debe trabajar de manera colaborativa para enfrentar desafíos, implementar innovaciones y promover una educación de excelencia que capacite a los jóvenes para su desarrollo académico y profesional.

Desarrollo profesional del personal docente: Las habilidades directivas son esenciales para brindar orientación, apoyo y desarrollo profesional al personal docente. Dentro de las atribuciones y competencias que tienen los directores de educación media superior, se encuentran las contempladas en el acuerdo secretarial número 449 publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) de 2008, en la que establece: *la promoción entre los docentes de su plantel, de los procesos de formación para el desarrollo de las competencias docentes, así como el apoyo a los docentes en la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.*

Los directivos en las instituciones de educación media superior deben identificar las necesidades de capacitación y proporcionar oportunidades para mejorar las habilidades pedagógicas del personal docente. Al fomentar el crecimiento profesional de los docentes, se asegura la actualización de estos con las últimas tendencias pedagógicas, metodologías de enseñanza y avances tecnológicos, enriqueciendo el proceso educativo de enseñanza y aprendizaje, aumentando la motivación y satisfacción laboral al proporcionarles oportunidades de crecimiento y reconocimiento.

Clima escolar positivo: Es el ambiente general dentro de la institución educativa, caracterizado por relaciones interpersonales saludables, un sentido de comunidad y

pertenencia, así como el fomento de la seguridad emocional y física. Un clima escolar positivo se vincula con la efectividad de la gestión escolar, de acuerdo con Soto (2016), un entorno propicio para el aprendizaje reduce conflictos y mejora la satisfacción tanto de los estudiantes como del personal. Además, el liderazgo directivo juega un papel crucial en establecer políticas, prácticas y un ambiente que motive a todos los miembros de la escuela a contribuir de manera constructiva, apoyando así el desarrollo integral de los estudiantes. Este ambiente propicio no solo facilita el aprendizaje académico, además de fomentar el bienestar emocional y social en los estudiantes, docentes y personal administrativo. Los directivos influyen en la cultura y el ambiente de la institución, aspectos como la comunicación efectiva, el respeto mutuo, la equidad, la integración y el respaldo emocional son fundamentales para el establecimiento y la preservación de un ambiente escolar favorable en este nivel educativo.

Es importante destacar que dentro del ambiente escolar se presentan muchos problemas que no solo afectan el rendimiento académico, también su bienestar y progreso. De acuerdo con el Programa de Actualización y Profesionalización Directiva (PAyPD) implementado por la Secretaría de Educación Pública y la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico SEP-COSDAC (2013), estos representan grandes desafíos para los directivos, entre los problemas más destacados se encuentran la drogadicción, el tabaquismo, el alcoholismo, el embarazo, las enfermedades de transmisión sexual, los trastornos alimenticios, la obesidad y la diabetes, son algunos de los problemas más comunes en los adolescentes, estos pueden tener un impacto significativos y persistente en la vida de los estudiantes, interfiriendo con su capacidad para aprender y desarrollarse de manera saludable.

Los directivos deben implementar programas de prevención y concientización, colaborar con profesionales dedicados a la atención médica y a la prestación de servicios sociales especializados y crear un entorno escolar que promueva hábitos de vida saludables y un apoyo emocional constante; es esencial que se desarrollen políticas y estrategias integrales que aborden estas cuestiones desde múltiples ángulos, involucrando a todo el grupo educativo, incluyendo a los padres y tutores en el proceso de solución.

Las habilidades directivas son extremadamente importantes para enfrentar y manejar eficazmente las dificultades que surgen dentro del entorno escolar. Estas habilidades permiten a los directivos desempeñar múltiples roles y funciones de manera eficiente, asegurando que la institución educativa no solo funcione de manera óptima, sino que también proporcione un espacio seguro y de acompañamiento para cada estudiante.

Negociación y manejo de conflictos: Tanto en la negociación como en el manejo de conflictos, se observan patrones de comportamiento comunes, en ambas situaciones, se enfrentan ideas e intereses divergentes en un procedimiento a través del cual las partes involucradas buscan superar desacuerdos, crear normas de comportamiento y alcanzar beneficios tanto personales como grupales que satisfagan sus intereses mutuos (Adam, 2021). Los directores educativos deben abordar problemas y conflictos que puedan surgir entre el personal, los estudiantes o incluso entre la comunidad escolar. Colaborar con otras personas es una oportunidad para poner a prueba nuestra disposición a reconocer que las ideas y los intereses ajenos son igualmente válidos, esta dinámica social y humana es importante en la forma en que entablamos diálogos, construimos acuerdos, resolvemos diferencias y buscamos beneficios compartidos. Para Adam (2021) Negociar es “saber encontrar en forma conjunta los caminos para dar a cada quien lo que le corresponde para vivir en un ambiente de ganar-ganar” y resolver conflictos es “saber que los seres humanos tenemos diferencias qué solucionar de la mejor manera posible” (p.173).

Las habilidades directivas son esenciales para enfrentar los desafíos presentes en el ambiente escolar de manera eficaz y proactiva. Fortalecen a los directivos con las herramientas necesarias para tomar decisiones informadas, liderar con éxito, gestionar recursos, comunicarse efectivamente y promover un entorno escolar positivo que favorezca el bienestar y el desarrollo completo de los alumnos.

Capítulo IV. Perspectivas actuales de la Educación Media Superior en México

4.1. Principales desafíos y retos

A pesar de los avances, todavía existen desafíos significativos en el sistema de educación media superior en México, enfrentar estos retos demanda una estrategia integral que incluya a todos los actores educativos, desde el gobierno y las instituciones educativas, así como a los profesores, estudiantes y la sociedad en su conjunto, el compromiso continuo y la inversión son esenciales para superar estos obstáculos y lograr un sistema educativo más equitativo y de calidad.

La enseñanza a nivel medio superior en México enfrenta una serie de retos que afectan su calidad, equidad y relevancia en la sociedad, enfrentar estos desafíos requiere un esfuerzo continuo y coordinado por parte de gobiernos, instituciones educativas, docentes, padres de familia y la comunidad en general. La educación media superior es fundamental para el desarrollo de las futuras generaciones y el progreso del país, por lo que es esencial abordar estos retos de manera integral y sostenida.

Se destacan algunos de los retos más significativos en el contexto educativo de nivel medio superior.

Deserción escolar: La deserción escolar en el nivel medio superior es un problema persistente en México. Factores como la carencia de recursos financieros, la necesidad de trabajar para contribuir al sustento familiar y la falta de motivación hacia la educación son algunas de las causas que explican la deserción. Superar este desafío implica implementar programas de becas, apoyos económicos y estrategias para promover la motivación y la dedicación de los estudiantes, a pesar de que este fenómeno se ha venido reduciendo en los últimos ciclos escolares 8.7 % en el ciclo escolar 2022-2023 obtenido de: Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2022-2023 (SEP, 2023).

Calidad educativa: La calidad en el nivel medio superior puede ser variable en diferentes instituciones y regiones. La falta de docentes capacitados, planes de estudio desactualizados y la carencia de recursos didácticos afectan la calidad del aprendizaje. Según Casanova (2004), mejorar la calidad educativa requiere un compromiso con la innovación, la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa, y una clara orientación hacia el desarrollo integral de los estudiantes. También la calidad educativa implica invertir en la formación continua de los docentes, la revisión constante de los planes de estudio y la incorporación de metodologías pedagógicas innovadoras.

Equidad y disparidades regionales: Se observa una considerable diferencia en la calidad de la enseñanza en las áreas urbanas y rurales, así como entre las diferentes regiones del país. La insuficiencia de recursos educativos, infraestructura adecuada y oportunidades de aprendizaje limitan las posibilidades de éxito para los estudiantes de comunidades marginadas. Abordar este desafío implica invertir en infraestructura en áreas desfavorecidas y diseñar políticas específicas para reducir las disparidades educativas.

Relevancia y pertinencia: La educación media superior debe formar a los estudiantes para afrontar los retos del entorno laboral y la sociedad actual, no solo proporcionarles conocimientos técnicos, sino también desarrollar competencias. Schmelkes (2010) sostiene que la educación debe ser relevante y pertinente, adaptándose a las realidades socioeconómicas y culturales de los estudiantes y ha abogado por un enfoque educativo que fomente el desarrollo integral del individuo, preparándolos no solo para el trabajo, sino también para la vida ciudadana. Sin embargo, en ocasiones, los planes de estudio no están alineados con las exigencias del mercado laboral y los requerimientos cambiantes de la sociedad, lo que puede llevar a una discrepancia entre las habilidades que los estudiantes adquieren y las competencias que realmente necesitan. Garantizar la relevancia y pertinencia implica colaboración con el sector empresarial y la adaptación constante de los programas educativos.

Tecnología y acceso digital: La falta de acceso a tecnología y conectividad digital es un desafío en la educación media superior, especialmente en áreas rurales. De

acuerdo con Pisanty (2022), la brecha digital es un obstáculo significativo en la educación media superior, la cual describe como como la disparidad en el acceso, uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) entre diferentes grupos de la población. En el contexto de la educación media superior, esta brecha se manifiesta en la desigualdad en la disponibilidad de recursos tecnológicos, como computadoras, internet de alta velocidad y otros dispositivos, que son esenciales para el aprendizaje moderno. Esta brecha digital no solo afecta el acceso a la tecnología, sino también la capacidad de los estudiantes y docentes para utilizar eficazmente estas herramientas en el proceso educativo. La falta de infraestructura tecnológica adecuada en muchas escuelas de educación media superior en México contribuye a perpetuar las desigualdades sociales y limita las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. Aunque se han hecho esfuerzos para incorporar la tecnología en la educación, el acceso desigual a dispositivos y conectividad sigue siendo un obstáculo. Esto se agudizó durante la pandemia de COVID-19, cuando muchos estudiantes no tenían las herramientas necesarias para el aprendizaje en línea. Superar este reto requiere inversiones en infraestructura tecnológica y la promoción de programas de inclusión digital.

Participación y motivación de los estudiantes: Motivar a los estudiantes e impulsar su participación activa en el entorno educativo es esencial para un aprendizaje efectivo. Según Schmelkes (2010), mejorar la calidad de la educación implica adoptar enfoques pedagógicos que fomenten la participación activa y la motivación de los estudiantes, al vincular el currículo con los intereses y necesidades de los estudiantes, estableciendo un entorno de aprendizaje que promueva la creatividad y el desarrollo integral. Schmelkes también señala que, para superar desafíos como la falta de interés y la desconexión, es importante involucrar a los estudiantes de manera significativa en su propio proceso de aprendizaje. Estos factores como la falta de interés, la desconexión entre el currículo, los intereses personales y los problemas sociales, pueden afectar la motivación de los estudiantes. Superar este desafío implica adoptar enfoques pedagógicos participativos, brindar oportunidades para la expresión creativa y establecer un ambiente de aprendizaje enriquecedor.

Es importante mencionar que las diferentes reformas educativas que se han dado a lo largo de varios periodos gubernamentales no siempre han estado exentas de polémica y críticas. Algunas han sido bien recibidas y han tenido impactos positivos, mientras que otras han generado controversia y resistencia, estas políticas han tenido un impacto significativo en la educación de nivel medio superior en México, abordando aspectos como la calidad en el aprendizaje, la formación profesional de los maestros, la inclusión y la relevancia de los programas de estudio, sin embargo, es importante considerar que la implementación efectiva y el seguimiento constante son esenciales para asegurar el éxito de estas iniciativas. El panorama educativo en México sigue siendo un tema en evolución y las políticas educativas están sujetas a cambios a medida que el país se esfuerza por mejorar el nivel y la accesibilidad de la educación en general.

A pesar de los desafíos, ha habido avances y logros significativos en la educación de nivel medio superior en México a lo largo de los años, si bien aún hay trabajo por hacer, estos avances demuestran que los esfuerzos en la educación media superior están dando frutos. La inversión destinada para mejorar la calidad, la igualdad y la adecuación educativa es esencial para el crecimiento sostenible del país. Se pueden identificar algunos avances que se han dado a los últimos años y que han impactado en una mejora educativa en los jóvenes estudiantes de este nivel educativo, a continuación, se describen algunos de ellos.

Mayor acceso a la educación: En el transcurso de los últimos años, se ha logrado un aumento en la cobertura de la educación media superior en México, de acuerdo con Mendoza (2018), entre el año 2000 y 2017, hubo un notable avance en el acceso a la educación media superior, reflejado en dos indicadores clave: la infraestructura educativa y la matrícula estudiantil. Durante ese periodo, la construcción de escuelas en este nivel educativo aumentó en un 112%, así también fue acompañado por un crecimiento del 74% en la matrícula de estudiantes. Con este esfuerzo en infraestructura, más estudiantes tienen la oportunidad de acceder a la educación en este nivel, lo que contribuye a una mayor equidad y posibilidades para el progreso personal y profesional.

Diversificación de programas: Se han desarrollado diferentes modalidades y enfoques educativos, como Bachilleratos Generales que abarcan los servicios en COBACH, Instituciones Privadas y Autónomas, los Bachilleratos Profesional Técnicos con servicios en Conalep y los Bachilleratos Tecnológicos con servicio en CBTIS (INEE, 2011). Así también los modelos de capacitación, que también forman parte de los programas educativos del gobierno federal. Todo ello va a permitir que los estudiantes puedan elegir programas que se ajusten mejor a sus intereses y objetivos, contribuyendo a una educación más relevante.

Mejora en la calidad educativa: A pesar de los desafíos, se han implementado reformas y programas para aumentar el estándar educativo en el nivel medio superior. De acuerdo con Schmelkes (2010), la mejora en la calidad educativa en la educación media superior en México pasa por la capacitación continua de los docentes, la actualización y pertinencia del currículo, y la promoción de una educación equitativa. Además, métodos pedagógicos que fomenten la participación activa y una evaluación integral son esenciales para garantizar que los estudiantes reciban una educación que no solo sea de alta calidad, sino también relevante para su desarrollo personal y profesional. La mejora en la calidad educativa en la educación media superior en México requiere un enfoque integral que considere tanto la formación continua de los docentes como la actualización y relevancia del currículo. Además, es importante asegurar que la educación sea equitativa, brindando a todos los estudiantes, sin importar su contexto, las mismas oportunidades de aprendizaje.

Programas de becas y apoyos: La implementación de programas de becas, como la Beca Universal para el Bienestar Benito Juárez de Educación Media Superior, del Gobierno Federal, para estudiantes inscritas o inscritos en escuelas públicas en modalidad escolarizada o mixta, ha ayudado a reducir la deserción escolar al brindar apoyo económico a estudiantes en condiciones de vulnerabilidad social y económica, que requieren apoyo para acceder a oportunidades educativas y mejorar sus perspectivas de futuro, permitiéndoles continuar y concluir con sus estudios. De acuerdo con la SEP (2024), en su estudio sobre el uso de las becas para el bienestar Benito Juárez, sobre la pregunta: *contribución de la beca para seguir estudiando*, el 90.6 % manifestaron que

mucho, el 7.8 regular y 1.6 poco. Este alto porcentaje evidencia que tan importante juegan las becas en aliviar las barreras económicas que enfrentan muchos estudiantes, permitiéndoles concentrarse en sus estudios y disminuir la probabilidad de deserción escolar. Los programas de becas en la educación media superior no solo ayudan a garantizar el acceso a la educación, sino que también promueven la equidad al permitir que estudiantes de todos los contextos socioeconómicos tengan la oportunidad de completar su formación, lo que contribuye a la construcción de un futuro más inclusivo y justo para todos.

Enfoque en habilidades socioemocionales: Cada vez se valora más el desarrollo de competencias socioemocionales en los estudiantes, como el trabajo colaborativo, la capacidad para resolver conflictos y la comprensión emocional. De acuerdo con Romero et al. (2023), al incentivar al personal, se promueve tanto la motivación como la creatividad, lo que provoca un incremento en la actividad de las áreas del cerebro relacionadas con el placer, la recompensa y el bienestar. Esto, a su vez, facilita la equidad, fomenta la colaboración, permite la finalización de proyectos dentro de los plazos establecidos, y contribuye a mantener actitudes éticas en el entorno laboral. Desde la perspectiva neurocientífica, las habilidades socioemocionales que incluyen la autorregulación, la empatía, la resiliencia y la gestión emocional, no solo son fundamentales para el bienestar emocional de los jóvenes, sino que también potencian su capacidad de aprendizaje y su rendimiento académico. Algunas instituciones educativas están integrando estos aspectos en sus planes de estudio para formar ciudadanos más completos y preparados.

Mayor colaboración con el sector productivo: Se han creado relaciones más sólidas entre el sector educativo y las empresas, permitiendo mejor correspondencia entre los programas de formación y las demandas del mercado laboral. De acuerdo con Schmelkes (2010), considera que no solo la educación debe ser de calidad, sino también pertinente y relevante para las necesidades del entorno socioeconómico; y para lograr una educación que realmente contribuya al desarrollo integral de los estudiantes y al progreso social, es fundamental que exista una estrecha vinculación entre las instituciones educativas y el sector productivo. Por ello, la vinculación con el sector

productivo no debe limitarse a la formación técnica, sino que debe incluir la promoción de valores éticos y habilidades socioemocionales que permitan a los jóvenes enfrentar los desafíos del entorno laboral de manera integral y con una visión crítica y ética. Esta colaboración facilita la transición de los estudiantes al mundo laboral, proporcionando experiencias prácticas y habilidades relevantes que responden a las necesidades actuales del empleo.

Incorporación de tecnología en la educación: La tecnología ha comenzado a desempeñar un papel más importante en la educación media superior, la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19 fomentó la rápida adopción de herramientas tecnológicas. y plataformas en línea, permitiendo la continuidad del aprendizaje en momentos de dificultad. De acuerdo al informe del INEE (2019), se percibe la desigualdad en el acceso a la tecnología entre los diferentes niveles educativos y tipos de instituciones en México; según el informe, en la educación media superior (EMS), aproximadamente el 75% de los planteles cuentan con computadoras para los estudiantes, lo cual es un avance significativo en comparación con niveles educativos inferiores; la disponibilidad de internet sigue una tendencia similar, con el 70.3% en EMS tiene acceso a este recurso, en comparación con cifras mucho más bajas en preescolar (37%) y primaria (43.1%); la situación es aún más crítica en las escuelas que atienden a poblaciones rurales o marginales, donde la falta de infraestructura tecnológica es pronunciada, con solo el 16.8% de los Telebachilleratos Comunitarios (TBC) reportaron tener acceso a internet.

Aunque ha habido avances en la incorporación de tecnologías en la educación media superior en México, persisten desigualdades significativas que deben abordarse con urgencia. Mejorar la infraestructura tecnológica en todas las instituciones, especialmente en aquellas que atienden a poblaciones más vulnerables, es esencial para garantizar una educación de calidad, equitativa, y relevante.

4.2. Tecnología e innovación

La tecnología y la innovación pueden desempeñar un papel transformador en el fortalecimiento del sistema educativo en el nivel medio superior, sin embargo, es

importante recordar que la integración efectiva de la tecnología requiere una planificación cuidadosa y la capacitación adecuada para docentes y estudiantes.

Castells (2000), introduce el concepto de la sociedad red, donde las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) actúan como el motor central de la innovación, conectando individuos, organizaciones y sistemas a nivel global; las tecnologías digitales están reconfigurando las bases de la sociedad, impactando sectores fundamentales como la educación, la comunicación y la economía, y subrayando la importancia de la adaptación y la formación continua para prosperar en esta nueva era. Además, no todas las comunidades educativas tienen igual acceso a la tecnología, por lo que es necesario disminuir las brechas digitales para garantizar la equidad en la educación. Castells (2000) ofrece una visión general sobre cómo las tecnologías digitales impactan diferentes aspectos del sistema educativo y la sociedad en general. Algunas formas en las que pueden ser aprovechadas de acuerdo con su visión.

Acceso a recursos educativos digitales: La tecnología digital ha democratizado el acceso a información y recursos educativos, permitiendo una variedad de formas de aprender y acceder a contenidos (Castells, 2000). Las plataformas en línea, recursos multimedia y aplicaciones educativas pueden ofrecer a los estudiantes una variedad extensa de recursos educativos que pueden ser interactivos y actualizados, enriqueciendo la experiencia educativa y ofrece a los estudiantes la posibilidad de aprender de forma más independiente.

Aprendizaje personalizado: Castells (2000), analiza como las redes digitales y los sistemas de información pueden facilitar el aprendizaje personalizado al proporcionar acceso a recursos y herramientas adaptativas. La tecnología permite la adaptación de los contenidos y la velocidad de aprendizaje según las necesidades de cada estudiante. Plataformas de aprendizaje adaptativo pueden identificar áreas de fortaleza y debilidad, proporcionando ejercicios y actividades específicas para cada estudiante.

Educación a distancia: Las tecnologías de la información han facilitado la expansión de la educación a distancia, ofreciendo nuevas formas de aprender sin la necesidad de la presencia física en el aula (Castells, 2000). La tecnología facilita la

educación a distancia y el aprendizaje combinado, lo que puede ser especialmente provechoso en regiones remotas o en situaciones de emergencia, como lo fue durante la pandemia de COVID-19, las clases en línea, los videos educativos y las videoconferencias permitieron que el proceso educativo continuara sin interrupciones.

Recopilación y análisis de datos: Para Castells (2000), la recopilación y el análisis de datos es un componente fundamental de la sociedad contemporánea, donde la información se convierte en la materia prima clave para la toma de decisiones en todos los ámbitos. Argumenta que en la sociedad red, la capacidad de recolectar, procesar y analizar grandes volúmenes de datos permite a organizaciones, gobiernos y empresas obtener ventajas competitivas, optimizar recursos y predecir comportamientos. Las herramientas digitales pueden recopilar datos sobre el desempeño de los estudiantes, su nivel de participación y las áreas donde enfrentan dificultades, la información recopilada puede analizarse para descubrir patrones y tendencias, lo cual contribuye a que los docentes tomen decisiones informadas para mejorar la enseñanza.

Fomento de habilidades digitales: El impulso de habilidades digitales es necesario para la integración y éxito de los individuos en la sociedad contemporánea, caracterizada por la omnipresencia de las TIC (Castells, 2000). Incorporar la tecnología en el nivel medio superior no solo optimiza la enseñanza, sino que además prepara a los estudiantes para un mundo digitalizado. El fortalecimiento de competencias digitales es esencial para triunfar tanto en la sociedad como en el mercado laboral actual.

Colaboración y comunicación: Castells (2000), argumenta que la colaboración y comunicación son pilares fundamentales en la estructura de la sociedad red, donde las TIC han transformado radicalmente la manera en que las personas, organizaciones e instituciones interactúan y colaboran; además que, en este nuevo paradigma, la comunicación se vuelve más rápida, global y flexible, facilitando la colaboración a través de redes que trascienden las barreras geográficas y temporales. Las plataformas digitales y las herramientas colaborativas posibilitan que los estudiantes y docentes interactúen y colaboraren más allá del aula física, fomentando la comunicación, la colaboración grupal y el intercambio de opiniones.

Simulaciones y experiencias inmersivas: De acuerdo con Barab y Dede (2007), las simulaciones inmersivas participativas en la educación científica son herramientas que ofrecen a los estudiantes la oportunidad de involucrarse en entornos de aprendizaje interactivos y envolventes, donde pueden experimentar y aplicar conceptos científicos en situaciones realistas y significativas, además pueden motivar a los estudiantes al hacer el aprendizaje más atractivo y relevante para ellos. Los estudiantes se sienten más comprometidos cuando son parte de una narrativa o un juego que tiene objetivos claros y desafíos que deben superar. La realidad virtual y aumentada pueden brindar a los estudiantes experiencias educativas inmersivas, como visitas virtuales a museos, laboratorios o lugares históricos, esto enriquece el aprendizaje y lo hace más memorable.

Innovación en la evaluación: Castells (2000), sostiene que en la sociedad red, donde la información y las tecnologías digitales juegan un papel central, los métodos tradicionales de evaluación se vuelven insuficientes para capturar y valorar adecuadamente el conocimiento y las habilidades adquiridas por los individuos. Considera que la capacidad de recopilar y analizar grandes volúmenes de datos puede transformar la evaluación, permitiendo a los educadores identificar patrones y tendencias en el desempeño de los estudiantes que no serían evidentes con métodos tradicionales.

Las herramientas digitales pueden ofrecer formas más creativas e interactivas de evaluar el aprendizaje, como cuestionarios en línea, presentaciones multimedia y proyectos colaborativos en línea.

4.3. Ambientes escolares

La educación media superior en México cumple una función esencial en la formación integral de los estudiantes que abarca varios aspectos clave que van más allá de los logros académicos como el desarrollo personal, social, emocional, cívico y vocacional. El ambiente escolar en el que se desarrollan tiene una importancia esencial en la construcción de habilidades, valores y actitudes que moldearán el futuro de los jóvenes y contribuirán a la sociedad en su conjunto.

Un ambiente escolar positivo será aquel en el que los estudiantes se sienten seguros, motivados y respaldados en su proceso de aprendizaje. De acuerdo con Chaparro (1995; como se citó en Duarte, 2003), el ambiente educativo no solo comprende las condiciones materiales requeridas para llevar a cabo el currículo, sin importar su enfoque, ni simplemente las interacciones básicas entre maestros y alumnos. Más bien, se establece en las dinámicas que configuran los procesos educativos, incluyendo las acciones, experiencias y vivencias de todos los involucrados. También abarca las actitudes, las condiciones materiales y socioemocionales, las diversas relaciones con el entorno, y la infraestructura necesaria para alcanzar los objetivos culturales planteados en cualquier propuesta educativa.

En México, diversas instituciones de educación media superior ya sean planteles públicos o privados, se esfuerzan por crear espacios que fomenten este tipo de ambiente, uno de los desafíos clave es garantizar la igualdad de oportunidades y la inclusión, independientemente del origen socioeconómico, género o nivel de habilidad de los estudiantes. La interacción entre docentes y alumnos desempeña un papel importante en la configuración del ambiente escolar, profesores comprometidos, que no solo transmiten conocimientos, sino que también se convierten en mentores y modelos a seguir, pueden inspirar a los jóvenes a esforzarse y alcanzar sus metas académicas y personales.

La relación entre los estudiantes, los padres de familia y la colaboración entre la comunidad educativa en su conjunto también son factores importantes en su desarrollo. Además, la diversidad de métodos de enseñanza y evaluación, fomentan la participación de los estudiantes y abordar sus diferentes estilos de aprendizaje; los espacios físicos también influyen en el ambiente escolar, aulas bien equipadas, laboratorios actualizados, bibliotecas accesibles y áreas recreativas contribuyen a generar un ambiente favorable para el proceso de aprendizaje.

El aspecto socioemocional en los jóvenes aborda el desarrollo de habilidades emocionales, sociales y personales que les permiten enfrentar los desafíos de la vida, desarrollar relaciones positivas con los demás y manejar adecuadamente sus emociones. Romero et al. (2023), explica que las neurociencias ofrecen una visión sobre cómo las

emociones y las experiencias sociales afectan el cerebro y el comportamiento. Este conocimiento puede aplicarse para mejorar el desarrollo socioemocional de los jóvenes, ayudando a diseñar intervenciones educativas y programas de desarrollo que no solo fomenten habilidades cognitivas, sino también habilidades emocionales y sociales. En el contexto educativo, aplicar principios de neurociencias puede llevar a la creación de ambientes de aprendizaje que promuevan el bienestar emocional, facilitando así un entorno donde los jóvenes se sientan más seguros y apoyados.

Los adolescentes atraviesan una etapa de cambios y desafíos, y es fundamental que las instituciones ofrezcan apoyo emocional y psicológico. Programas de orientación, consejería y actividades extracurriculares pueden contribuir a fortalecer la autoestima, las habilidades interpersonales y la resistencia emocional de los estudiantes.

Algunos de los problemas que se manifiestan en los planteles de nivel medio superior y que pueden atribuirse a una combinación de factores socioculturales, donde la cultura y la sociedad condicionan la forma en que estos se entienden y se enfrentan son los siguientes:

Acoso Escolar (Bullying): Es un problema continuo en varios entornos educativos, que se refleja en ataques psicológicos, verbales o físicos hacia una persona específica, lo que puede perjudicar la autoestima y en el equilibrio emocional de los estudiantes. Con el tiempo, estas experiencias pueden llevar a una disminución en la confianza personal, un deterioro en la salud mental y dificultades en las relaciones interpersonales. Se sabe que, en México, el 28% de estudiantes entre 12 y 17 años han sufrido acoso escolar de algún tipo (REDIM, 2023), y el 69.5% del personal docente ha mencionado que en sus grupos hay intimidación o abuso verbal entre estudiantes y 58.7% reporta agresiones físicas entre el alumnado (MejorEdu, 2021, p.7).

Falta de Motivación: La desconexión entre el contenido curricular y los intereses personales de los estudiantes puede llevar a la falta de motivación y compromiso con el aprendizaje, lo que podría influir considerablemente en el desempeño académico, el bienestar emocional y el desarrollo general de los estudiantes. De acuerdo con Romero et al. (2023), enfocando el estudio al contexto educativo, la falta de motivación en los

estudiantes puede ser vista desde una perspectiva neurocientífica como un resultado de la falta de estímulos que activan las regiones del cerebro asociadas con el placer, la recompensa y el bienestar. Según Romero cuando los entornos educativos no logran activar estos circuitos neuronales, los estudiantes pueden experimentar desinterés, apatía y una disminución en su rendimiento académico.

Otras de las razones o causas podrían ser: a) Falta de relevancia, en donde los estudiantes pueden sentir que el contenido curricular no se relaciona directamente con sus intereses y aspiraciones personales, lo que reduce su motivación para participar en el aprendizaje; b) Falta de apoyo personal, en particular el apoyo emocional y psicológico, tanto en el hogar como en la escuela, puede llevar a la desmotivación y la sensación de estar "solos" en su experiencia educativa.

Desigualdad Social: Las distintas condiciones socioeconómicas entre los alumnos pueden influir en las relaciones sociales, la percepción de pertenencia y el acceso a oportunidades educativas y extracurriculares, es un problema complejo que afecta la disponibilidad de la educación y su calidad de la experiencia educativa para diferentes grupos de estudiantes. Schmelkes (2010), subraya que los estudiantes provenientes de entornos socioeconómicos desfavorecidos suelen enfrentar mayores obstáculos para lograr un rendimiento académico óptimo; señala también que las desigualdades sociales se reflejan en el acceso desigual a recursos educativos de calidad. Las instituciones de educación media superior en áreas urbanas y con mayores recursos suelen tener mejor infraestructura, más acceso a tecnologías y docentes mejor capacitados, en comparación con las escuelas en zonas rurales o marginadas.

La desigualdad social se manifiesta de varias formas y pueden afectar de manera notable el desarrollo y el futuro de los jóvenes, algunos aspectos a considerar son:

- a) Acceso a recursos educativos: Los estudiantes de diferentes estratos socioeconómicos pueden tener acceso desigual a recursos educativos como libros, materiales, tecnología y apoyo adicional, lo que puede influir en su desempeño académico y su participación en actividades escolares.

- b) Infraestructura escolar: Las escuelas ubicadas en zonas marginadas, carecen de infraestructura adecuada, como aulas bien equipadas, laboratorios actualizados y espacios recreativos, lo que afecta la calidad de la educación; c) Discriminación y estigmatización, los estudiantes que pertenecen a grupos etnolingüísticos, como indígenas o afrodescendientes, pueden enfrentar discriminación y estigmatización, lo que afecta su autoestima y participación en la escuela.
- c) Deserción escolar: La desigualdad social puede aumentar el riesgo de deserción escolar, ya que los estudiantes con menos recursos pueden enfrentar dificultades económicas que los obligan a abandonar sus estudios para trabajar o ayudar en el hogar.

Desconexión con los Profesores: La falta de una interacción constructiva entre los estudiantes y los profesores puede dificultar la comunicación, el entendimiento del contenido y el acceso a la ayuda académica, en cambio una relación positiva y cercana entre los estudiantes y los docentes es indispensable para construir un entorno de aprendizaje efectivo y enriquecedor. Según Schmelkes (2010), una conexión sólida entre profesores y estudiantes es trascendental para el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que facilita la comprensión mutua, el apoyo emocional y el desarrollo integral del estudiante; advierte que, en muchos contextos educativos, especialmente en aquellos marcados por desigualdades sociales, esta conexión puede verse debilitada. Factores como la sobrecarga de trabajo de los docentes, la falta de formación en habilidades socioemocionales, y la presión por cumplir con objetivos curriculares estrictos pueden llevar a que los profesores no logren establecer una relación cercana y comprensiva con sus estudiantes.

Los docentes pueden ser mentores, modelos a seguir y fuentes de apoyo emocional para los estudiantes, esta conexión aumenta la motivación de los estudiantes para participar activamente en el aprendizaje, permite una comunicación abierta y honesta, lo que facilita que los estudiantes expresen sus inquietudes, preguntas y necesidades, de esta forma los estudiantes son más propensos a buscar ayuda académica cuando la necesitan y a

aprovechar las oportunidades de apoyo, por lo que debe haber entre ambos confianza mutua y el respeto, lo que crea un ambiente de aprendizaje positivo y seguro.

Falta de Inclusión: Los jóvenes LGBTQ+ y aquellos con discapacidades pueden enfrentar discriminación y falta de inclusión en algunos entornos escolares, esta se refiere a fomentar un ambiente en el que los estudiantes se sientan valorados, respetados y capaces de participar plenamente, independientemente de sus diferencias individuales, sobre todo los estudiantes que provienen de diversos orígenes culturales, socioeconómicos, étnicos, de género y de habilidades. Schmelkes (2010) argumenta que la calidad educativa no puede medirse únicamente por los resultados académicos, sino también por la capacidad del sistema educativo para ser inclusivo y atender las necesidades de todos los estudiantes, sin importar su origen social, étnico, cultural o económico; enfatiza que la falta de inclusión en las escuelas es una de las principales barreras para alcanzar una educación de calidad.

La falta de inclusión puede llevarlos a que se sientan marginados o excluidos, por ejemplo: cuando los estudiantes no se sienten incluidos, pueden tener dificultades para concentrarse y aprender, lo que afecta su rendimiento académico, evitan participar en actividades extracurriculares, en clase y en interacciones sociales, perdiéndose valiosas oportunidades de aprendizaje y desarrollo. En algunos casos los estudiantes se sientan aislados y solos en la escuela, lo que afecta su bienestar emocional, esto puede dar lugar a una falta de respeto hacia la diversidad, la perpetuación de prejuicios y estereotipos o también enfrentan obstáculos adicionales para acceder a una educación de calidad, lo que contribuye a las desigualdades educativas. La promoción de la inclusión en el ambiente escolar del nivel medio superior no solo beneficia a los estudiantes directamente involucrados, sino que también contribuye al desarrollo de una sociedad más justa e igualitaria.

Falta de Orientación Vocacional: La carencia de información y apoyo en el proceso de toma de decisiones sobre el futuro educativo y profesional de los jóvenes, puede generar incertidumbre en estos. La orientación vocacional juega un papel crucial en guiar a los jóvenes a tomar decisiones bien fundamentadas sobre su camino educativo

y profesional. De acuerdo con Schmelkes (2010), la falta de orientación vocacional adecuada en la educación media superior contribuye a una desconexión significativa entre los estudiantes y sus trayectorias educativas; enfatiza que una orientación vocacional efectiva debe ser accesible para todos los estudiantes, independientemente de su contexto social o económico. En muchas escuelas, especialmente en aquellas que atienden a comunidades marginadas, la orientación vocacional es insuficiente o inexistente, lo que perpetúa las desigualdades sociales y limita las oportunidades de progreso.

En ausencia de la orientación vocacional, los estudiantes se pueden sentir perdidos o confundidos acerca de sus opciones educativas y profesionales, lo que lleva a tomar decisiones apresuradas o poco informadas. Hay una desconexión entre lo que los estudiantes estudian y las oportunidades laborales disponibles, llevándolo a empleos que no son adecuados para sus intereses y habilidades. La orientación vocacional es esencial y su principal objetivo es preparar a los estudiantes y equiparlos para tomar decisiones bien fundamentadas y satisfactorias sobre su futuro educativo y profesional.

Falta de Espacios Creativos: Los espacios creativos son entornos donde los jóvenes pueden explorar, expresar y desarrollar sus habilidades artísticas y creativas, brindan a los estudiantes la oportunidad de explorar diversas formas de expresión artística, desde la pintura y la música hasta la escritura y el diseño. De acuerdo con Barab & Dede (2007), sostienen que las simulaciones inmersivas y los juegos educativos permiten a los estudiantes involucrarse en el aprendizaje de manera más profunda y significativa, sin embargo, estas experiencias requieren entornos educativos diseñados específicamente para fomentar la creatividad y la colaboración; destaca cómo los entornos de aprendizaje inmersivos fomentan habilidades como la creatividad y la resolución de problemas, al ofrecer a los estudiantes la oportunidad de explorar conceptos científicos a través de simulaciones prácticas y juegos.

La falta de estos espacios puede limitar su capacidad para desarrollar su creatividad, la creatividad puede ser una forma de liberar estrés y expresar emociones, la falta de variedad y oportunidades para la creatividad puede llevar a la desmotivación y el

aburrimiento entre los estudiantes. El fomento de espacios creativos en las escuelas de nivel medio superior no solo enriquece la experiencia educativa de los estudiantes, sino que también contribuye a formar individuos más creativos, innovadores y preparados para abordar los retos que plantea el mundo contemporáneo.

Violencia y Delincuencia: Schmelkes (2010) señala que un clima escolar seguro y de apoyo es esencial para el buen desempeño académico y el bienestar de los estudiantes, aboga por la implementación de políticas educativas integrales que no solo se enfoquen en los aspectos académicos, sino también en el bienestar emocional y social de los estudiantes.

En áreas con problemas de seguridad, los jóvenes pueden estar expuestos a situaciones de violencia y delincuencia, lo que afecta su sensación de seguridad en la escuela, son problemas preocupantes que influyen en la estabilidad emocional y los resultados académicos de los estudiantes, estos fenómenos pueden tomar diferentes formas y tener múltiples causas, se destacan:

1. El bullying: Acoso que se manifiesta en forma de intimidación, agresiones verbales o físicas, exclusión social o ciberacoso, estos ocasionan efectos graves en la autoestima y la salud mental de los estudiantes afectados.
2. Violencia entre pares: Las rivalidades y conflictos entre grupos de estudiantes pueden desencadenar violencia física, confrontaciones y agresiones en el entorno escolar.

En ciertas zonas con presencia de grupos delictivos, los estudiantes pueden verse obligados a participar en actividades ilegales o verse amenazados por estas organizaciones o la presencia de drogas y alcohol en estas escuelas puede llevar a comportamientos violentos y conflictos entre estudiantes. La prevención y la intervención temprana son indispensables para controlar la violencia y la delincuencia en los entornos educativos, como, por ejemplo: establecer alianzas con la comunidad, padres de familia y organizaciones locales. Una cultura escolar de respeto, empatía y apoyo puede contribuir a crear un entorno seguro y enriquecedor para todos los estudiantes.

Falta de Recursos Educativos: La carencia de recursos educativos, como libros de texto actualizados y material didáctico, puede dificultar el aprendizaje efectivo, es un problema que puede tener una repercusión importante en la calidad de la enseñanza y en el rendimiento académico de los estudiantes. Schmelkes (2010) argumenta que la falta de recursos educativos es un problema delicado que afecta directamente la calidad de la educación, también sostiene que la falta de recursos exacerba las desigualdades en el sistema educativo, además de que, para mejorar el desempeño académico y el bienestar de los estudiantes, es esencial proporcionar los recursos necesarios que faciliten una enseñanza de calidad y un entorno escolar seguro y estimulante.

La carencia de recursos como materiales didácticos, infraestructura adecuada, y tecnología limita las oportunidades de aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Los recursos educativos abarcan una amplia gama de elementos necesarios para agilizar la adquisición de conocimientos y brindar a los estudiantes una experiencia educativa completa y enriquecedora. Los recursos educativos más significativos que se requieren en un ambiente escolar de educación media superior son: materiales didácticos, tecnología y conectividad, laboratorios y equipamiento, espacios de aprendizaje, material audiovisual, apoyo para estudiantes con necesidades especiales, programas extracurriculares.

Schmelkes (2010) subraya la necesidad de políticas y reformas integrales que aborden las deficiencias en los recursos educativos. Para ayudar a resolver estos problemas requiere que las instituciones educativas y las autoridades tomen medidas para afrontar estos problemas, creando políticas escolares y normativas específicas, donde el acoso sea sancionado de manera adecuada y se promueva la inclusión, creando ambientes escolares que estimulen el conocimiento y el desarrollo completo de los jóvenes, además de fortalecer el diálogo y la cooperación entre los padres de familia y la escuela.

Capítulo V. Las habilidades directivas en las escuelas de nivel medio superior

En el dinámico y desafiante entorno educativo de México, las destrezas directivas tienen un rol decisivo en el éxito y la eficiencia de las escuelas de nivel medio superior. La gestión efectiva de estos espacios no solo se traduce en la optimización de recursos, sino también en la formación completa de los estudiantes y en el establecimiento de un ambiente adecuado para aprender. Pereda (2016) subraya que la eficiencia en la gestión de los centros educativos no solo depende de la implementación de estrategias administrativas, sino también del desarrollo continuo de las competencias directivas, destacando que la formación y actualización constante de los directivos en aspectos como liderazgo, toma de decisiones y manejo de conflictos son cruciales para garantizar un entorno educativo que favorezca el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. De acuerdo con su análisis, las habilidades directivas efectivas no solo optimizan el uso de recursos, sino que también promueven un clima organizacional positivo que es fundamental para el éxito académico y el bienestar de la comunidad educativa.

Este estudio se sumerge en el análisis de las habilidades directivas presentes en los directivos de los centros de educación media superior en México, explorando cómo estas habilidades impactan en la calidad educativa y en la preparación de los ciudadanos del mañana. A través de una revisión detallada y la recopilación de datos empíricos, se busca comprender mejor la naturaleza de las habilidades directivas en este contexto específico, identificando áreas de mejora y proponiendo recomendaciones para fortalecer las habilidades directivas en beneficio de la comunidad estudiantil y el sistema educativo en su conjunto. En este sentido, el análisis de las habilidades directivas se presenta como un elemento esencial para la evolución y el fortalecimiento de la educación media superior en México.

Las habilidades específicas que definen a los líderes educativos o directivos en los centros de educación media superior en México pueden variar ampliamente, ya que estos roles requieren una combinación de competencias tanto administrativas como pedagógicas. Por su parte Saavedra (2018), define el Liderazgo pedagógico como:

es el proceso por el cual el director influye sobre los aprendizajes de los estudiantes creando entornos de aprendizajes para los maestros, monitoreándolos constantemente, motivándolos y orientándolos sobre estrategias de mejora en su práctica pedagógica, de esta manera contribuirá a mejorar su desempeño y por ende se elevará el rendimiento de los estudiantes. (p. 38)

5.1. Perfil de los directivos

El perfil de los directivos en educación media superior en México es un elemento fundamental para conseguir el éxito y la eficiencia de las instituciones educativas, desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones, la gestión de recursos y la creación de un entorno educativo propicio para el aprendizaje, suelen poseer una formación académica sólida en el campo de la educación o áreas relacionadas, muchos de ellos cuentan con títulos de posgrado, como maestrías o doctorados, que respaldan su conocimiento teórico y práctico, sin embargo, también hay que mencionar que muchos directivos de nivel medio superior, solo cuentan con una licenciatura. La experiencia profesional previa en roles educativos es un elemento importante en el perfil de los directivos, muchos de ellos han acumulado experiencia como docentes, coordinadores académicos o directores de nivel anterior antes de asumir roles de mayor responsabilidad. Es de suponer que los directivos tengan un profundo conocimiento del sistema educativo mexicano, incluyendo las políticas educativas, los planes de estudio y las normativas que rigen la educación media superior.

Del acuerdo secretarial número 449 publicado en el DOF (2008), se describe el perfil del director de educación media superior, además de poseer título de licenciatura, deberán acreditar:

- I. Experiencia docente o administrativa de cinco años como mínimo, preferiblemente en el tipo medio superior;
- II. Dedicación de tiempo completo en el plantel;
- III. Experiencia en el desarrollo de proyectos de gestión, innovación y mejora continua en la educación;
- IV. Conocimiento de las características del modelo educativo del subsistema al que pertenece el plantel en el que labora, y
- V. Las competencias objeto de este Acuerdo. (p. 2)

Los directivos deben contar con sólidas habilidades de liderazgo para guiar a sus equipos y tomar decisiones efectivas. Es fundamental que se enfoquen en la motivación y la inspiración, además de fomentar la colaboración y mantener relaciones interpersonales efectivas. Los directivos deben trabajar en estrecha colaboración con el personal docente, administrativo y los padres de familia, ya que deben tener presente un componente clave, que es la capacidad para establecer una visión estratégica para la institución educativa a la que pertenecen, esto implica definir metas a largo plazo, identificar áreas de mejora y liderar iniciativas que impulsen la calidad educativa. Dada la rápida evolución del entorno educativo, los directivos deben ser innovadores y capaces de adaptarse a los cambios, para ello deben estar actualizados en la incorporación de tecnologías educativas y metodologías pedagógicas actualizadas.

Como sostiene Soto (2019) sobre la función directiva, que todo buen director debe demostrar, al menos, las siguientes habilidades: “a) tomar decisiones; b) ejercer liderazgo; c) comunicarse efectivamente; d) motivar a otros; y e) fomentar el cambio tanto

organizacional como individual” (p. 31). Además, es esencial que posea "autoridad moral", la cual se basa en valores y principios.

Los directivos en educación media superior deben estar comprometidos con la mejora continua, facilitando y propiciando las condiciones para evaluar constantemente las prácticas educativas, implementar cambios positivos y fomentar una cultura de aprendizaje y desarrollo. Se debe actuar con integridad y ética profesional, sirviendo como modelos a seguir para los estudiantes y personal a cargo, por lo que la promoción de valores éticos y ciudadanos es una parte integral de su responsabilidad. Además de contar con la capacidad para establecer y mantener conexiones positivas con la comunidad escolar y local, es esencial fortalecer la participación directiva en eventos comunitarios y fomentar una comunicación abierta para construir relaciones sólidas.

5.2. Habilidades de comunicación y relaciones interpersonales

Las habilidades de comunicación y relaciones interpersonales son fundamentales para los directivos de educación media superior en México, estas habilidades no solo influyen en la eficacia de la gestión educativa (Pereda, 2016), sino que también impactan directamente en la calidad del clima escolar, la colaboración entre los integrantes de la comunidad escolar y el rendimiento académico de los estudiantes. Los directivos deben ser capaces de comunicar de manera clara y transparente los objetivos institucionales, las políticas educativas y las expectativas tanto al personal docente como a los estudiantes y padres de familia, tener la capacidad de escuchar activamente, deben demostrar empatía y comprensión al abordar las preocupaciones y opiniones de los integrantes de la comunidad escolar (Pereda, 2016). Hay que resaltar lo importante que es la comunicación efectiva, de acuerdo con Griffin y Van Fleet (2016) la comunicación se hace efectiva o eficaz cuando al recibir el mensaje, su significado sea lo más parecido a la intención de mandarlo. La comunicación efectiva es una habilidad para expresar ideas claramente, escuchar activamente a docentes, estudiantes y padres de familia, y comunicar la visión y metas de la institución de manera comprensible.

Con el personal docente deben cultivar relaciones positivas, fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, como la provisión de apoyos, resolución efectiva de conflictos, así como el reconocimiento de logros; con los estudiantes, deben establecer conexiones significativas para crear un ambiente de aprendizaje positivo, tener la sensibilidad para comprender sus necesidades y preocupaciones (Pereda, 2016), contribuyendo al éxito académico y al bienestar emocional, indispensables para la conclusión satisfactoria de su educación media superior; con los padres de familia, se debe de mantener una comunicación abierta y constructiva, informar a estos sobre el progreso académico, eventos escolares y brindar canales para la retroalimentación en favor de los estudiantes, fortaleciendo la cooperación entre el centro educativo y el entorno familiar.

Las habilidades de relaciones interpersonales juegan un papel crucial en la creación y mantenimiento de un ambiente escolar positivo, contribuyen significativamente a la formación de conexiones saludables entre los miembros de la comunidad escolar como son los estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia (Pereda, 2016). De acuerdo con Madrigal (2018), las habilidades interpersonales incluyen la capacidad de trabajar en equipo con un espíritu de colaboración, demostrando cortesía y cooperación. Estas relaciones permiten a los directivos comprender las necesidades de los estudiantes, maestros y demás personas que forman parte de la comunidad educativa, fomentando los vínculos fundados en el respeto y la comprensión mutua.

Estas tienen un impacto positivo ya que fomentan la confianza, mejoran la comunicación, cultivan un sentido de pertenencia, resuelven conflictos de manera constructiva, promueven la colaboración, impulsan un clima de respeto, facilitan la cooperación con los padres de familia (Pereda, 2016). En esta interacción de relaciones, los estudiantes aprenden a valorar la diversidad de perspectivas y a construir relaciones positivas y constructivas, fundamentales tanto en el contexto académico como en el ámbito profesional. Al cultivar un entorno de empatía y respeto, los directivos contribuyen significativamente al éxito académico y al bienestar general de la institución.

Los directivos deben poseer habilidades para gestionar conflictos de manera pacífica y constructiva, esto implica abordar disputas de manera imparcial, buscar soluciones

equitativas y promover un ambiente de respeto mutuo y en situaciones donde existen desacuerdos (Pereda, 2016). Deben tener la capacidad para negociar y llegar a acuerdos beneficiosos para todas las partes, de esta forma estaría manteniendo la armonía que se requiere en toda institución educativa, en particular las de nivel medio superior. Con respecto a la diversidad cultural presente en la mayoría de estas instituciones, los directivos deben estar preparados para la comunicación intercultural debiendo comprender y respetar las diferencias culturales, promoviendo un ambiente escolar inclusivo y equitativo en todas sus facetas, más aún los directivos deben estar capacitados para manejar crisis y situaciones de emergencia, en donde es muy valioso comunicarse de manera efectiva con todas las partes involucradas, proporcionar información precisa y tomar decisiones rápidas y eficientes (Pereda, 2016). El directivo debe facilitar el desarrollo de habilidades de comunicación en el personal docente, esto puede incluir la capacitación en técnicas de comunicación efectiva y estrategias para mantener una comunicación positiva con los estudiantes y sus familias. Con la presencia creciente de tecnologías de la comunicación, los directivos deben estar familiarizados con su uso efectivo en las plataformas digitales, correos electrónicos, redes sociales entre otros, todo ello para mejorar el intercambio de información con las partes interesadas.

5.3. Toma de decisiones estratégicas

La toma de decisiones estratégicas por parte de los directivos en los planteles de educación media superior en México es un proceso crítico que tiene un impacto significativo en la eficacia y el desarrollo de las instituciones educativas (Pereda, 2016), estas decisiones abarcan diversos aspectos, desde la gestión de recursos hasta el diseño de políticas académicas, y son fundamentales para el logro de metas a largo plazo. De acuerdo con Reeves y Burt (2006; como se citó en Soto, 2019):

Las escuelas necesitan personal de alto rendimiento, que tomen decisiones estratégicas en función de un profundo entendimiento del contexto escolar, las necesidades de los estudiantes, y el rendimiento de éstos para ayudar a la población estudiantil. La toma de decisiones efectiva es la compartida, la cual

requiere conocimientos, habilidades y disposiciones conducentes a la recopilación sistemática, análisis e interpretación de información. (p. 36)

Los directivos deben participar en la definición clara de los objetivos institucionales, lo que implica establecer metas educativas, identificar áreas de mejora y alinear la visión de la institución con las necesidades de los estudiantes y la comunidad, debe basarse en el análisis de datos y la evaluación del desempeño institucional, que va desde la revisión de resultados académicos, la retroalimentación del personal y estudiantes, hasta el análisis de indicadores clave de rendimiento escolar. De acuerdo con Schein (1988; como se citó en Soto, 2019), puntualiza que “La toma de decisiones es el proceso de identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de acción entre varias existentes, es una actividad diligente clave en todo tipo de organización” (p. 23).

La toma de decisiones en las escuelas se interpreta como la capacidad para analizar información, evaluar situaciones y tomar decisiones que resulten beneficiosas para la institución escolar, pudiendo ser a corto, mediano y largo plazo, incluyendo la capacidad de anticipar problemas y diseñar estrategias efectivas disminuyendo en la medida de lo posible riesgos futuros.

Los directivos participan en la creación y revisión de políticas educativas que guían el funcionamiento de la institución, pudiendo abarcar políticas relacionadas con la evaluación del desempeño estudiantil, la inclusión educativa, el manejo de la diversidad, entre otras. Para la asignación de recursos financieros deben tomar decisiones sobre el presupuesto escolar, la inversión en tecnología educativa, mejoras en infraestructura y el desarrollo profesional del personal; para la toma de decisiones estratégicas a largo plazo, los directivos deben anticipar las tendencias educativas, tecnológicas y sociales para asegurar que la institución esté preparada para enfrentar los desafíos futuros, así también pueden liderar la implementación de programas educativos innovadores que promuevan la participación estudiantil, el desarrollo de habilidades y la adaptación a cambios en el panorama educativo.

La toma de decisiones estratégicas implica la colaboración con el personal docente, los alumnos, las familias y otros integrantes de la comunidad educativa, esta debe ser una participación activa donde la retroalimentación juega un papel muy importante en este proceso, los directivos deben comunicar eficazmente la necesidad de cambios, facilitar la transición y gestionar posibles resistencias dentro de la institución. De acuerdo con Schön (1971; como se citó en Soto, 2019), este afirma que todos los cambios organizacionales significativos inevitablemente implican transitar por zonas de incertidumbre. De acuerdo con Soto (2019), la persona que toma una decisión debe ser capaz de identificar todas las opciones disponibles, prever con fundamento las posibles consecuencias de cada una y evaluarlas en función de los objetivos y metas establecidos.

En primer lugar, información actualizada sobre qué alternativas se encuentran disponibles en el presente o cuáles se deben considerar. En segundo lugar, se necesita información sobre el futuro: cuáles son las consecuencias de actuar según cada una de las diversas opciones. En tercer lugar, es indispensable la información sobre como pasar del presente al futuro: cuáles son los valores y las preferencias que se deben utilizar para seleccionar, entre las alternativas que, según los criterios establecidos, conducen del mejor modo a los resultados deseados. (Choo, 1999, citado por Soto, 2019. p. 23)

Después de la implementación de decisiones estratégicas, es crucial evaluar su impacto, es decir hay que medir el progreso hacia los objetivos institucionales que se han fijado, ajustar estrategias según sea necesario y aprender de experiencias anteriores, se debe considerar el contexto específico del plantel de educación media superior. Por ejemplo: considerar la diversidad de los estudiantes, las características socioeconómicas y culturales de la comunidad y las particularidades del sistema educativo mexicano.

En conclusión, se puede identificar algunas consideraciones importantes en la toma de decisiones en un contexto específico del sistema educativo de nivel medio superior.

- Considerar las políticas educativas y normativas vigentes en México.
- Conocer las particularidades de la comunidad educativa, considerando aspectos culturales, socioeconómicos y regionales.
- Involucrar a docentes, estudiantes, padres de familia y otros actores clave para comprender los desafíos y oportunidades específicos del entorno.
- Analizar los recursos financieros, humanos y tecnológicos disponibles para abordar los desafíos identificados.
- Hay que asegurar que los objetivos estratégicos estén alineados con las metas y directrices establecidas a nivel nacional.
- Definir indicadores de desempeño específicos para evaluar el éxito de la implementación de los objetivos.
- Fomentar el compromiso de la comunidad educativa en el proceso de toma de decisiones, promoviendo la transparencia y la inclusión.
- Obtener retroalimentación constante de las partes interesadas para asegurar que las decisiones consideren las diversas perspectivas.
- Evaluar los posibles riesgos asociados con cada alternativa.
- Analizar cómo cada decisión estratégica puede afectar positiva o negativamente a la comunidad educativa.
- Establecer sistemas de monitoreo continuo para analizar la implementación y efectuar correcciones según sea necesario.

La toma de decisiones estratégicas en la educación media superior en México es un proceso reflexivo y colaborativo, puede variar de acuerdo con el contexto particular del sistema educativo y las características específicas de la comunidad escolar, por ello se debe involucrar a todas las partes interesadas y adaptarse a las realidades locales.

5.4. Gestión de recursos y administración escolar

Gestión de recursos, como ya se ha mencionado en el capítulo II, en esta ocasión se resalta la importancia que este tiene en las instituciones de educación media superior y en cualquier organización. La gestión de recursos y administración escolar es una tarea crítica para los directivos en los planteles de educación media superior en México. Este aspecto del liderazgo educativo involucra la toma de decisiones estratégicas para optimizar el uso de recursos disponibles, que pueden ser tanto los recursos financieros como los humanos o materiales. Los directivos son responsables de la elaboración y ejecución del presupuesto escolar. La gestión de recursos implica asignar fondos de manera estratégica para cubrir necesidades esenciales como: del personal, materiales educativos, tecnología y actividades extracurriculares.

En el aspecto financiero, se debe realizar un uso eficiente de los recursos financieros, de tal manera que maximice el impacto educativo, reduciendo costos innecesarios, identificar fuentes de financiamiento adicionales y asegurarse de que los recursos financieros se utilicen de manera efectiva; esto implica desarrollar estrategias para obtener recursos adicionales, ya sea a través de la búsqueda de patrocinios, la participación en programas de financiamiento externo o la colaboración con la comunidad para asegurar un apoyo financiero en favor de la institución escolar.

La gestión de los recursos humanos es de suma importancia en toda institución educativa, esto contempla la contratación, capacitación y evaluación del desempeño del personal docente y administrativo, debiendo asegurarse de contar con un equipo comprometido y capacitado para brindar una educación de calidad; por otro lado la planificación y distribución de la plantilla docente adecuada es fundamental en el logro de los objetivos y metas trazados por la institución, esta debe cubrir todas las asignaturas necesarias, asegurando una carga de trabajo razonable para cada docente y una atención de calidad a los estudiantes.

La gestión de infraestructura forma parte de la administración escolar, contemplando el mantenimiento de las instalaciones existentes y la planificación para mejoras a largo plazo, como la adquisición de nuevas instalaciones, actualización de equipos y

adaptación a las necesidades tecnológicas. Actualmente los avances tecnológicos ofrecen oportunidades significativas para la mejora educativa, en este contexto los directivos deben tomar decisiones sobre la adquisición de tecnología educativa, asegurando su integración efectiva en el proceso de enseñanza y aprendizaje, así también como parte de las gestiones principales en las escuelas de educación media superior, está la gestión de materiales didácticos para la calidad educativa, lo que implica la selección, distribución y renovación de materiales educativos, libros de texto y recursos multimedia, correspondiendo con las necesidades y avances pedagógicos del momento. La gestión de recursos también puede abordar aspectos de sostenibilidad ambiental, como promover prácticas sostenibles, como el reciclaje, la eficiencia energética y el uso responsable de los recursos naturales.

Según la SEP (2010; como se citó en Soto, 2019), la gestión educativa se define como “el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar los resultados esperados” (p. 104). En el marco de la gestión y administración escolar, la transparencia en el manejo de recursos y la rendición de cuentas son fundamentales para el buen funcionamiento de la institución educativa y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos. En esta etapa, los directivos deben mantener una comunicación clara sobre cómo se utilizan los recursos y garantizar que la comunidad educativa formada por los alumnos, padres de familia, docentes, personal administrativo y directivos, esté informada y participando en el proceso de toma de decisiones. De acuerdo con Loera (2003; como se citó en Soto, 2019), la gestión escolar implica todas las actividades llevadas a cabo por los miembros de la comunidad educativa, incluyendo directores, maestros, personal de apoyo, padres de familia y estudiantes. Estas actividades están vinculadas con la responsabilidad primordial de la escuela que son establecer las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos puedan aprender en alineación con los objetivos y metas de la educación básica.

Una gestión eficaz de los recursos asegura que los estudiantes reciban una educación de alta calidad, que el personal esté adecuadamente apoyado y que la institución pueda adaptarse y crecer en un entorno educativo en constante cambio.

5.5. Desarrollo profesional continuo

El desarrollo profesional continuo, es una estrategia clave que los directivos de nivel medio superior deben adoptar para garantizar la mejora constante y alcanzar la excelencia educativa. Este proceso implica proporcionar oportunidades de aprendizaje y crecimiento para todo el personal, desde docentes hasta el personal administrativo, con el fin de mejorar sus habilidades, conocimientos y competencias. El director debe promover y facilitar los medios para que el personal de la institución educativa a su cargo pueda hacerse acreedor de programas de formación y capacitación continua, trayendo muchos beneficios para toda la comunidad educativa, como mejora en la calidad de la enseñanza, adaptación a cambios tecnológicos y pedagógicos, fortalecimiento directivo, fomento de una cultura de aprendizaje, aumento de la satisfacción y continuidad del personal. Al proporcionar oportunidades de aprendizaje y crecimiento, se fomenta una cultura de excelencia educativa, innovación y colaboración.

El desarrollo profesional de los directivos en los planteles de nivel medio superior es un componente esencial para asegurar una gestión educativa efectiva y adaptativa, la evolución constante de las prácticas educativas y los cambios en las políticas educativas requieren que los directivos estén comprometidos con su propio crecimiento profesional. Los directivos deben participar en programas de formación continua que les permitan mantenerse actualizados sobre las últimas tendencias educativas, estrategias para dirigir y cambios en el panorama educativo, estos los pueden obtener mediante seminarios, talleres, diplomados o cursos especializados, así también formar parte de redes profesionales, tanto a nivel local como nacional, esto les proporciona oportunidades para compartir experiencias, obtener perspectivas diversas y establecer conexiones que puedan ser beneficiosas para su desarrollo profesional.

La obtención de títulos de posgrado puede servir como una herramienta eficaz para mejorar las habilidades y conocimientos, ya que estos programas ofrecen una base teórica y práctica más sólida. La mentoría y el coaching proporcionan un apoyo personalizado para el desarrollo profesional, por lo que los directivos se pueden beneficiar al ser mentores o buscar mentores que compartan sus conocimientos y experiencias. La participación en comunidades de aprendizaje ya sea presencial o en línea, brinda oportunidades para el intercambio de ideas, experiencias, anécdotas, instrumentos, modos de enfrentarse a problemas recurrentes, el debate de prácticas educativas y la colaboración con otros directivos.

Involucrarse en proyectos innovadores, ya sea a nivel institucional o a nivel regional, permite a los directivos aplicar y ampliar sus habilidades en situaciones del mundo real, también fomenta la adopción de enfoques innovadores en la gestión educativa. Actualmente la tecnología se está convirtiendo en un componente cada vez más significativo en el proceso educativo, los directivos pueden mantenerse actualizados en las últimas tendencias en tecnologías educativas y explorar cómo estas pueden integrarse de manera efectiva en la gestión escolar.

Los directivos de nivel medio superior en México pueden aprovechar diversas oportunidades de desarrollo profesional para fortalecer sus habilidades y conocimientos, y así enfrentar los desafíos cambiantes del sistema educativo, a continuación, se mencionan algunas oportunidades de desarrollo profesional relevantes:

- Participar en programas diseñados específicamente para directivos en el nivel medio superior.
- Mantenerse actualizado sobre las políticas educativas nacionales y locales mediante la participación en seminarios y cursos especializados.
- Participar en cursos que fomenten la integración efectiva de la tecnología en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Participar en cursos que desarrollen habilidades de gestión del cambio.
- Adquirir habilidades en la gestión eficiente de recursos financieros y administrativos.

- Aprender a elaborar propuestas de proyectos educativos que puedan atraer fondos adicionales para mejoras en la institución.
- Desarrollar habilidades para manejar la comunicación en situaciones críticas o de crisis.
- Desarrollar habilidades para gestionar ambientes educativos que respeten y valoren la diversidad cultural.
- Unirse a asociaciones profesionales y redes educativas que faciliten el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre líderes educativos.
- Ser parte de programas de mentoring donde directivos más experimentados pueden guiar y retroalimentar a los menos experimentados.

5.6. Gestión del cambio

Existen diversas perspectivas sobre el cambio en las organizaciones, pero se coincide en que hay dos enfoques predominantes: el cambio planificado y el cambio emergente o inesperado, de acuerdo con Sandoval (2014), el cambio planificado se define por la dirección de los procesos de transformación, los cuales son fruto de la reflexión y el ajuste progresivo de las organizaciones. Por otro lado, el cambio emergente o repentino está vinculado a la habilidad de reaccionar de manera rápida ante situaciones imprevistas que pueden surgir en el entorno organizacional.

De acuerdo con Soto (2019), un principio clave en el proceso de transformación es comprender lo que ocurre dentro de la escuela, para determinar qué acciones deben mantenerse, cuáles necesitan modificarse, cuáles deben eliminarse y qué nuevas iniciativas deben implementarse. Se considera que una gestión escolar es innovadora cuando las acciones emprendidas en un centro educativo son planificadas y ejecutadas por directivos, docentes, estudiantes y padres, con el objetivo de fomentar procesos de participación que contribuyan a la mejora y transformación del entorno escolar; modificar la gestión de las escuelas para elevar la calidad de la educación implica diversos significados y consecuencias, es un proceso de transformación a largo plazo, centrado en las prácticas de los actores escolares, tales como directores, maestros, estudiantes, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo.

La gestión del cambio en las escuelas requiere de la habilidad para liderar procesos de cambio y adaptación, promoviendo una cultura organizacional que fomente la innovación y la mejora continua.

5.7. Trabajo en equipos

De acuerdo con Delgadillo (2011), el director debe comprender claramente las ventajas de la colaboración y la cooperación, con esa certeza, puede motivar a maestros, estudiantes, padres, administradores y personal no docente a unirse y considerarse como parte de un cambio estructural, logrando que todos se vean y sientan como miembros de un mismo equipo. El director debe tener la habilidad para construir equipos efectivos, motivar al personal docente y administrativo, y fomentar la colaboración para alcanzar metas institucionales. Como sostiene Soto (2019), que las políticas educativas significativas y los cambios no ocurren si el director no incluye a la comunidad educativa como un componente central en la política de educación básica, es crucial que los directores posean ciertas cualidades, no solo para los docentes sino también para los estudiantes. Estas cualidades incluyen la capacidad de trabajar en equipo, de interactuar efectivamente con alumnos, padres y maestros, de representar a la institución y de inspirar a su equipo con una visión positiva de los objetivos a alcanzar.

5.8. Compromiso con la mejora educativa

Con el objetivo de ayudar a los directivos de los planteles de Educación Media Superior a fijar objetivos para mejorar los servicios educativos, se implementa un proceso de planificación participativa en la gestión escolar, de acuerdo con la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) y a los lineamientos para la elaboración del plan de mejora continua (PMC), elaborado por la dirección general de bachillerato (DGB), para los planteles de educación media superior, publicado por la SEP (2013), el PMC “es una herramienta de planeación cuyo propósito es dirigir y encauzar acciones que contribuyan a la mejora del servicio educativo que presta el plantel de Educación Media Superior” (p. 7).

El PMC consiste en apoyar a los directivos de la escuela en su gestión mediante la realización de un diagnóstico exhaustivo que esté en sintonía con los objetivos de la política educativa, proporcionando detalles sobre las condiciones actuales de la institución.

El directivo juega un papel esencial en la implementación y éxito del plan de mejora continua en las escuelas de educación media superior, debe tener la visión y capacidad para involucrar a la comunidad escolar ya que son fundamentales para crear un entorno educativo de calidad, esto a través de la participación activa, el establecimiento de metas claras, la evaluación continua y la promoción de la innovación, como sostiene Soto (2019) “Un buen Programa Escolar de Mejora Continua, es aquel que está conduciendo a la escuela, con resultados verificables, a lograr la normalidad mínima de operación, la retención de todos sus alumnos, mejorar la convivencia y los logros de aprendizaje” (p. 59).

El directivo debe mostrar una actitud proactiva hacia la búsqueda constante de la calidad educativa, implementando estrategias para mejorar los resultados académicos y el bienestar de los estudiantes.

5.9. Participación de la comunidad

La participación de la comunidad es un elemento indispensable en la gestión educativa de los planteles de educación media superior, involucrar a la comunidad en el proceso educativo contribuye a un entorno más enriquecedor y fortalece las relaciones entre la institución educativa, los estudiantes, los padres de familia y otros miembros de la comunidad. Esta participación de la comunidad contribuye a la construcción de relaciones de confianza, donde la parte directiva debe establecer canales abiertos de comunicación que fomenten la confianza y la transparencia entre la institución educativa y los miembros de la comunidad, así también deben facilitar la participación activa de los padres en el proceso educativo de sus hijos, incluir reuniones regulares, eventos educativos, y la creación de comités de padres que colaboren en la toma de decisiones y apoyen las actividades escolares. La comunidad puede ser incluida en la toma de decisiones a través

de mecanismos como consejos escolares, encuestas y reuniones abiertas, permitiendo que la comunidad tenga voz en decisiones importantes lo que hace una gestión más inclusiva y receptiva.

De acuerdo con Navarro (2009; como se citó en Soto, 2019), para lograr un cambio en las prácticas y la estructura organizativa de la comunidad escolar, es crucial valorar adecuadamente el trabajo de cada miembro. Esto influirá en sus compromisos, responsabilidades y funciones dentro de la importante y compleja tarea de formar a los ciudadanos del mañana. Los directivos pueden fomentar la colaboración con organizaciones locales, empresas y otros actores en la comunidad, estas colaboraciones pueden proporcionar recursos adicionales, oportunidades de aprendizaje para los estudiantes y apoyo para los proyectos educativos. El fomento de la participación de la comunidad en eventos escolares, como ferias académicas, concursos, festivales y actividades deportivas, crea un ambiente vibrante y fortalece los lazos entre la institución educativa y la comunidad.

En los centros escolares de nivel medio superior, la participación comunitaria puede manifestarse de diversas maneras, a continuación, se menciona algunas formas en la que se puede participar.

- Consejo escolar de participación social: Se consideran a padres de familia, docentes, directivos, alumnos y, en algunos casos, representantes de la comunidad local.
- Reuniones y Asambleas: Reuniones y asambleas periódicas para discutir temas relevantes, compartir información y recibir retroalimentación.
- Comités de Participación: Creación de comités específicos que aborden temas particulares, como comités de seguridad, comités culturales o comités de mejora continua.
- Alianzas con la Comunidad: Organización de eventos comunitarios, ferias educativas u otras actividades que promuevan la participación y la colaboración.

- **Uso de Tecnología:** Implementación de plataformas virtuales o redes sociales para facilitar la comunicación y participación de la comunidad. También se incluye la creación de foros en línea donde la comunidad pueda discutir ideas, hacer preguntas y contribuir con sugerencias.
- **Programas de Voluntariado:** Establecimiento de programas de voluntariado que permitan a los padres de familia y miembros de la comunidad participar activamente en actividades escolares y eventos.
- **Formación para la Participación:** Ofrecer sesiones informativas o talleres para capacitar a la comunidad sobre el sistema educativo, las políticas escolares y la importancia de su participación.

5.10. Inclusión y diversidad

Esta se entiende como la habilidad para promover un ambiente inclusivo que valore la diversidad, respete las diferencias culturales y atienda las necesidades específicas de todos los estudiantes. De acuerdo con la Fundación FEPROPAZ (2018), en un informe del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación de México (INEE), la diversidad e inclusión en el ámbito educativo son fundamentales para desarrollar habilidades sociales y emocionales, fomentar la tolerancia y el respeto por las diferencias y construir una sociedad más justa e igualitaria. La diversidad abarca las distintas características que diferencian a las personas, incluyendo su origen étnico, cultural, género, religión, entre otros aspectos y la inclusión se vincula con la habilidad de establecer un entorno educativo donde cada individuo se sienta valorado y respetado, promoviendo la participación de todos los estudiantes.

Los valores y la cultura de la escuela impulsan principios fundamentales como la igualdad, el respeto, la paz, la justicia, la transparencia, la participación y la inclusión. La convivencia escolar, entendida como el conjunto de interacciones entre estudiantes, docentes, directivos y familias, debe fundamentarse en la equidad y el respeto mutuo, reconociendo y valorando las diferencias individuales (Curso convivencia escolar desde la perspectiva de los derechos humanos, CNDH). El directivo debe tener la habilidad para

promover un ambiente inclusivo que valore la diversidad, respete las diferencias culturales y atienda las necesidades específicas de todos los estudiantes.

5.11. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional en el ámbito de la educación media superior en México es un enfoque de liderazgo que va más allá de simplemente administrar las operaciones diarias de la institución, este estilo de liderazgo busca inspirar y motivar a los miembros de la comunidad educativa hacia un cambio positivo, tanto en su desarrollo personal como en el rendimiento académico. Los líderes transformacionales en educación media superior deben articular una visión clara e inspiradora para la institución, esta visión actúa como un faro que guía las acciones y decisiones, infundiendo un sentido de propósito y dirección en la comunidad educativa. De acuerdo con Burns (1978; como se citó en Griffin y Van Fleet, 2016), el liderazgo transformacional se define como “el que va más allá de las expectativas ordinarias al transmitir una noción de misión, estimular experiencias de aprendizaje e inspirar nuevas maneras de pensar” (p. 379).

En los directivos transformacionales buscan motivar al personal docente y a los estudiantes para que exploren nuevas formas de aprendizaje y mejora continua. De acuerdo con Soto (2019), un líder transformacional es aquel que fija metas y objetivos con el propósito de convertir a sus colaboradores en líderes. En este tipo de liderazgo, las tareas del personal no se llevan a cabo por miedo a castigos o por esperar recompensas, sino porque los empleados están convencidos y encuentran satisfacción en su trabajo. Además, toman decisiones de manera colectiva, lo que refuerza el liderazgo directivo y aumenta la satisfacción de los seguidores y demás participantes.

El liderazgo transformacional se basa en relaciones personales sólidas, se busca conocer a su personal administrativo y estudiantes a un nivel más profundo, mostrando empatía y preocupándose por su bienestar tanto académico como personal, busca el desarrollo integral de todos los que estén a su cargo, esto va más allá de la educación académica e incluye el apoyo al crecimiento personal y profesional, identificando oportunidades para el desarrollo de habilidades y talentos individuales.

Se citan algunas características sobresalientes de un líder transformacional, esto de acuerdo con Bush (2003; como se citó en Soto, 2019).

1. Integran al grupo hacia el logro de un propósito común.
2. Despiertan la conciencia del grupo acerca de la importancia de los resultados obtenidos.
3. Tienen expectativas altas y positivas acerca de los otros.
4. Consecuentemente elevan los niveles de autoconfianza de los demás y amplían sus necesidades de logro.
5. Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio se esperaba.
6. A través de la delegación de responsabilidades, ofrecen oportunidades de desarrollo personal.
7. Provocan cambios en los colaboradores a través de un proceso de consideración individual, el cual implica dar orientación, comunicar oportunamente la información y dar seguimiento continuo y retroalimentación sobre la actuación personal.
8. Tratan de lograr que las necesidades individuales coincidan con las de la escuela, inculcando lealtad hacia la institución.
9. Generan un ambiente de estimulación intelectual que permitan una mejor conceptualización, comprensión y análisis de los problemas con que se enfrentan y de las soluciones que generan.
10. Tienden a ser activos más que reactivos, creativos e innovadores en la búsqueda de soluciones, en lugar de detenerse ante las limitaciones institucionales o de la comunidad.

11. Tienden a ser carismáticos, suscitan lealtad e inspiran respeto y confianza.
12. Poseen una orientación pedagógica clara.
13. Se actualizan constantemente.
14. Son agentes de cambio. (p. 97)

Los líderes transformacionales actúan como modelos a seguir, estos exhiben los valores y comportamientos que esperan ver en su personal y estudiantes, estableciendo estándares altos y promoviendo una cultura de excelencia, también este liderazgo transformacional implica liderar y gestionar el cambio de manera positiva, los directivos deben ser capaces de comunicar la necesidad de cambios, involucrar a la comunidad educativa en el proceso y facilitar una transición suave hacia nuevas iniciativas. Los líderes transformacionales fomentan la colaboración entre el personal docente, el personal administrativo y los estudiantes, reconociendo que el trabajo en equipo es fundamental para el éxito institucional.

Los líderes transformacionales adoptan un enfoque de mejora continua, esto es, la evaluación constante de prácticas educativas, la identificación de áreas de desarrollo y la implementación de estrategias para elevar constantemente los estándares de calidad, estos deben ser adaptables y resilientes, tener capacidad para enfrentar desafíos con determinación y aprender de las experiencias.

El liderazgo transformacional es un enfoque que se centra en inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar niveles superiores de desempeño y éxito, este estilo de liderazgo puede ser muy efectivo en el contexto de la educación media superior, ya que se alinea con los objetivos de desarrollo académico y personal de los estudiantes.

VI. Resultados de la investigación

Los resultados obtenidos en la presente investigación, cuya información se obtuvo a través instrumentos como formulario de Google, cuyas respuestas generadas se exportaron a Microsoft Excel para Microsoft 365 y posteriormente al software estadístico SPSS V.26 para su procesamiento de datos, se muestran en las siguientes tablas.

Con la finalidad de identificar con mayor claridad los aspectos favorables o desfavorables y mejorar la interpretabilidad de los resultados, las respuestas a las preguntas sobre habilidades directivas fueron agrupadas en tres categorías: baja frecuencia (Nunca y Casi Nunca), frecuencia intermedia (A veces) y alta frecuencia (Casi Siempre y Siempre). Esta agrupación permite una identificación más clara de las tendencias en el uso de habilidades directivas y facilita la aplicación de técnicas estadísticas para evaluar la relación entre variables.

Las opciones de **Nunca** y **Casi nunca** en una sola denominada **Nunca** y las de **Casi siempre** y **Siempre** en **Siempre**, dejando la respuesta de **A veces** sin agrupar. En el grupo de **Nunca** estas opciones representan respuestas que indican una ausencia o casi ausencia de la habilidad directiva en cuestión y también la diferencia entre **Nunca** y **Casi Nunca** puede ser muy pequeña y, para efectos prácticos, pueden ser tratadas como una sola categoría. En el caso del grupo de **Siempre**, estas opciones indican una presencia constante o casi constante de la habilidad directiva, la diferencia entre **Casi Siempre** y **Siempre** puede ser mínima y agruparlas ayuda a simplificar el análisis. El grupo de **A veces**, Esta opción representa una respuesta intermedia, que indica que la habilidad directiva se manifiesta de forma ocasional. Es importante mantener esta categoría separada para reflejar el punto medio en la escala de frecuencia.

La nueva escala agrupada mantiene una consistencia lógica en la interpretación de las respuestas:

- Nunca: Ausencia o casi ausencia de la habilidad (Baja frecuencia)
- A veces: Presencia ocasional de la habilidad (Frecuencia intermedia)
- Siempre: Presencia constante o casi constante de la habilidad (Alta frecuencia)

Este tipo de agrupación es una práctica estadística estándar utilizada para mejorar la interpretación y análisis de datos. Se puede relacionar con principios de análisis de datos cualitativos y estadística descriptiva. Sin embargo, el enfoque de simplificación de categorías puede asociarse con trabajos sobre análisis de datos ordinales o de Likert, como los de Rensis Likert, quien desarrolló la famosa escala Likert, donde la agrupación de respuestas es común en el análisis.

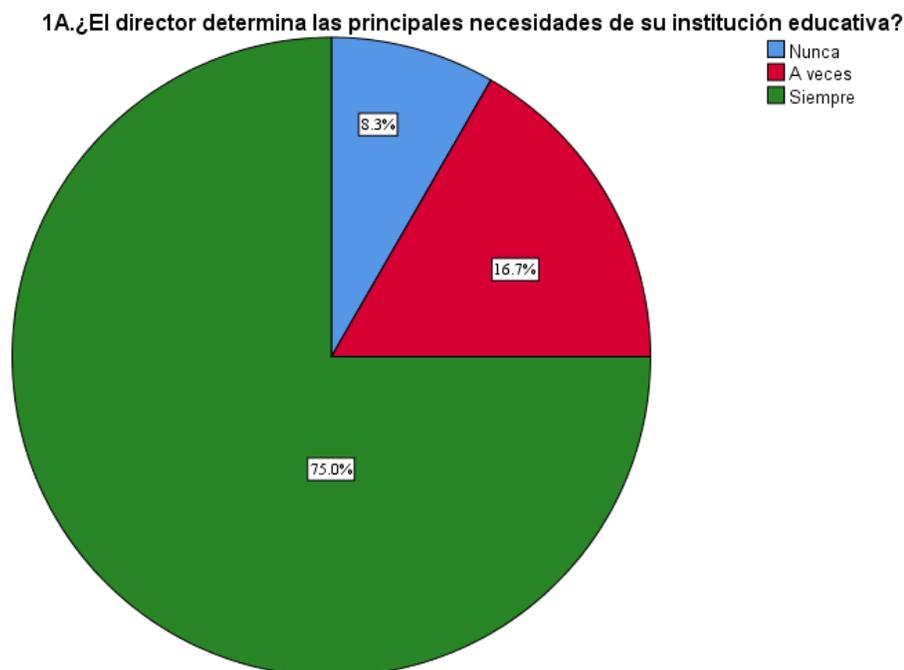
6.1. Análisis descriptivo de habilidades personales

1A. ¿El director determina las principales necesidades de su institución educativa?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 3 | 8.3 |
| | A veces | 6 | 16.7 |
| | Siempre | 27 | 75 |
| | Total | 36 | 100 |

Interpretación del resultado

Los resultados muestran que una abrumadora mayoría de los encuestados (75%) considera que el director **siempre** realiza esta tarea. Un 16.7% de los encuestados opina que el director **a veces** cumple con esta función, mientras que solo un 8.3% cree que el director **nunca** lo hace. Estos resultados indican una percepción general positiva sobre la efectividad de los directores en identificar y atender las necesidades institucionales. Sin embargo, la presencia de un pequeño porcentaje de respuestas negativas y ocasionales sugiere que hay oportunidades para mejorar la consistencia en esta práctica directiva.

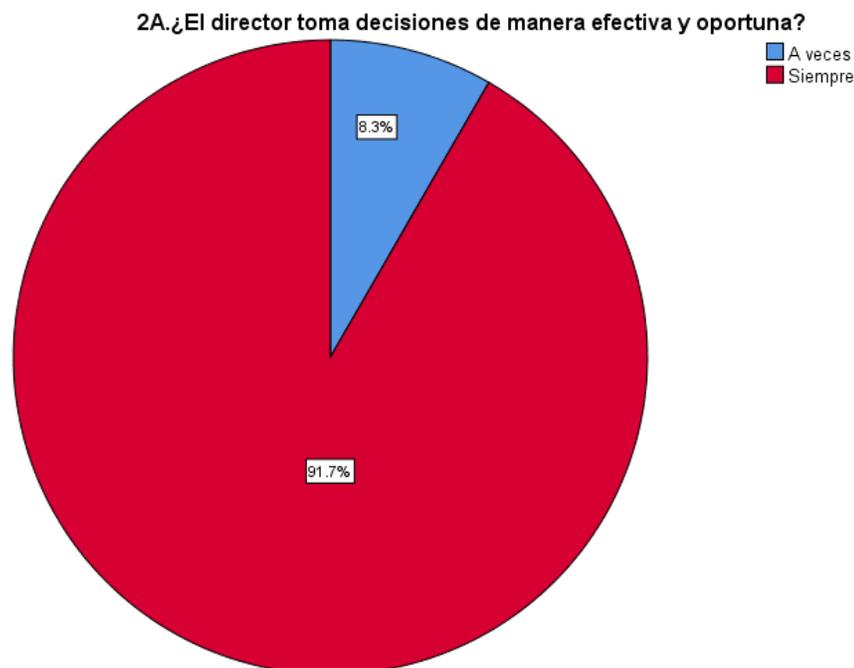


2A. ¿El director toma decisiones de manera efectiva y oportuna?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 3 | 8.3 |
| | Siempre | 33 | 91.7 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los resultados son extremadamente positivos: el 91.7% de los encuestados considera que el director siempre toma decisiones de esta manera, mientras que un 8.3% piensa que lo hace a veces. No hubo respuestas indicando que el director nunca toma decisiones de manera efectiva y oportuna. Estos resultados indican una percepción altamente favorable de la capacidad del director para tomar decisiones importantes y a tiempo. La mínima variabilidad en las respuestas sugiere que, en general, los directores son vistos como muy competentes en este aspecto. No obstante, el pequeño porcentaje de respuestas "a veces" sugiere que podría haber áreas específicas que requieren atención para mejorar la consistencia en la toma de decisiones.

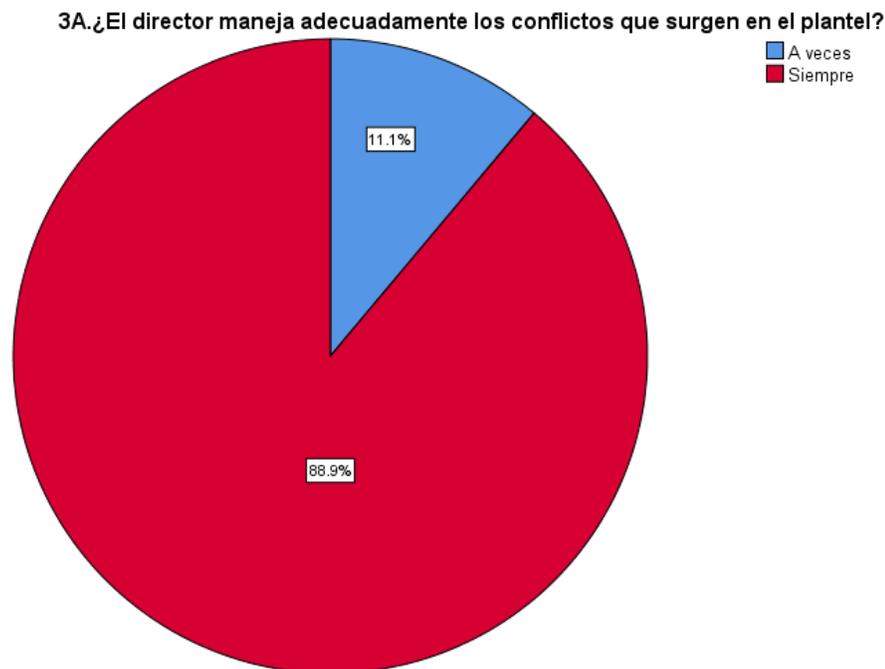


3A. ¿El director maneja adecuadamente los conflictos que surgen en el plantel?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 4 | 11.1 |
| | Siempre | 32 | 88.9 |
| Total | | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los resultados son extremadamente positivos: el 88.9% de los encuestados considera que el director siempre maneja adecuadamente los conflictos, mientras que un 11.1% piensa que lo hace a veces. No hubo respuestas indicando que el director nunca maneja adecuadamente los conflictos. Estos resultados indican una percepción altamente favorable de la capacidad del director para manejar conflictos. La mínima variabilidad en las respuestas sugiere que, en general, los directores son vistos como muy competentes en este aspecto. No obstante, el pequeño porcentaje de respuestas "A veces" sugiere que podría haber áreas específicas que requieren atención para mejorar la consistencia en el manejo de conflictos.



4A. ¿El director demuestra habilidades efectivas de planificación y organización?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 3 | 8.3 |
| | Siempre | 33 | 91.7 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

En respuesta a la pregunta sobre si el director demuestra habilidades efectivas de planificación y organización, los resultados son extremadamente positivos: el 91.7% de los encuestados considera que el director siempre demuestra estas habilidades, mientras que un 8.3% piensa que lo hace a veces. No hubo respuestas indicando que el director nunca demuestra habilidades efectivas de planificación y organización. Estos resultados indican una percepción altamente favorable de la capacidad del director para planificar y organizar de manera efectiva. La mínima variabilidad en las respuestas sugiere que, en general, los directores son vistos como muy competentes en este aspecto. No obstante, el pequeño porcentaje de respuestas "a veces" sugiere que podría haber áreas específicas que requieren atención para mejorar la consistencia en la planificación y organización.



5A. ¿El director gestiona bien su tiempo y el de los demás?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 2 | 5.6 |
| | Siempre | 34 | 94.4 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

En respuesta a la pregunta sobre si el director gestiona bien su tiempo y el de los demás, los resultados son extremadamente positivos: el 94.4% de los encuestados considera que el director siempre gestiona bien su tiempo y el de los demás, mientras que un 5.6% piensa que nunca lo hace. No hubo respuestas indicando que el director gestiona bien su tiempo y el de los demás a veces. Estos resultados indican una percepción altamente favorable de la capacidad del director para gestionar el tiempo de manera efectiva. La mínima variabilidad en las respuestas sugiere que, en general, los directores son vistos como muy competentes en este aspecto. No obstante, el pequeño porcentaje de respuestas "nunca" sugiere que podría haber áreas específicas que requieren atención para mejorar la consistencia en la gestión del tiempo.



6A. ¿El director apoya el desarrollo profesional continuo de los docentes?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 3 | 8.3 |
| | Siempre | 33 | 91.7 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

En respuesta a la pregunta sobre si el director apoya el desarrollo profesional continuo de los docentes, los resultados son extremadamente positivos: el 91.7% de los encuestados considera que el director siempre apoya este desarrollo, mientras que un 8.3% piensa que lo hace a veces. No hubo respuestas indicando que el director nunca apoya el desarrollo profesional continuo de los docentes. Estos resultados indican una percepción altamente favorable de la capacidad del director para fomentar el desarrollo profesional de los docentes. La mínima variabilidad en las respuestas sugiere que, en general, los directores son vistos como muy competentes en este aspecto. No obstante, el pequeño porcentaje de respuestas "a veces" sugiere que podría haber áreas específicas que requieren atención para mejorar la consistencia en el apoyo al desarrollo profesional.

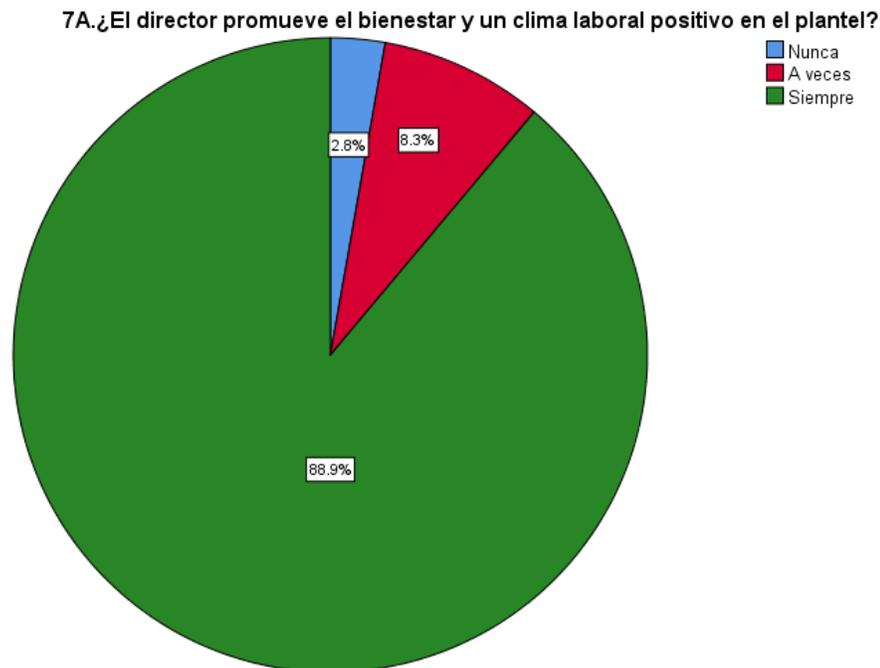


7A. ¿El director promueve el bienestar y un clima laboral positivo en el plantel?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 1 | 2.8 |
| | A veces | 3 | 8.3 |
| | Siempre | 32 | 88.9 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

En respuesta a la pregunta sobre si el director promueve el bienestar y un clima laboral positivo en el plantel, los resultados son altamente positivos: el 88.9% de los encuestados considera que el director siempre promueve el bienestar y un clima laboral positivo, mientras que un 8.3% piensa que lo hace a veces y un 2.8% cree que nunca lo hace. Estos resultados indican una percepción predominantemente favorable de la capacidad del director para fomentar un ambiente laboral positivo y el bienestar del personal. Sin embargo, la presencia de un pequeño porcentaje de respuestas 'nunca' y 'a veces' sugiere que podría haber áreas específicas que requieren atención para mejorar la consistencia en la promoción del bienestar y un clima laboral positivo.



6.2. Análisis descriptivo de habilidades interpersonales

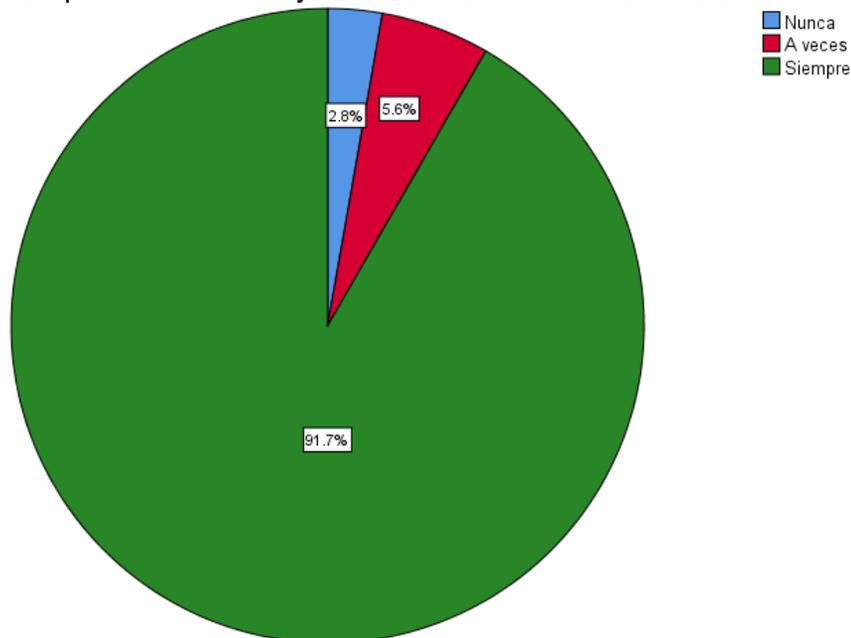
8A. ¿El director promueve los valores y las buenas relaciones internas en todos los niveles de su institución?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 1 | 2.8 |
| | A veces | 2 | 5.6 |
| | Siempre | 33 | 91.7 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Sobre si el director promueve los valores y las buenas relaciones internas en todos los niveles de su institución, los resultados son altamente positivos: el 91.7% de los encuestados considera que el director siempre promueve estos valores y relaciones, mientras que un 5.6% piensa que lo hace a veces y un 2.8% cree que nunca lo hace. Estos resultados indican una percepción predominantemente favorable de la capacidad del director para fomentar valores y buenas relaciones internas. Sin embargo, la presencia de un pequeño porcentaje de respuestas 'nunca' y 'a veces' sugiere que podría haber áreas específicas que requieren atención.

8A. ¿El directivo promueve los valores y las buenas relaciones internas en todos los niveles de su institución?



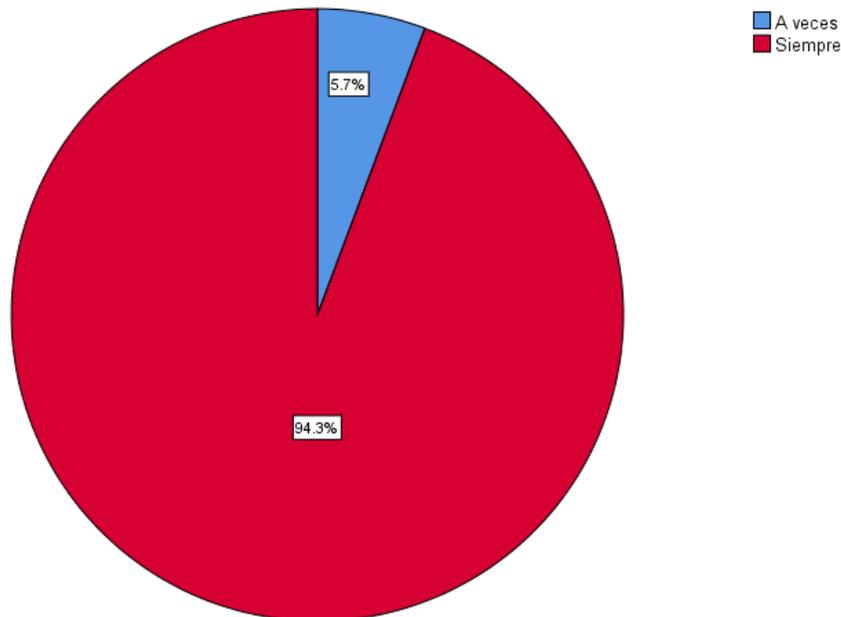
9A. ¿El director muestra empatía hacia las necesidades y preocupaciones de todo el personal docente o administrativo?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 1 | 2.8 |
| | A veces | 2 | 5.6 |
| | Siempre | 33 | 91.7 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

En respuesta a la pregunta sobre si el director muestra empatía hacia las necesidades y preocupaciones de todo el personal docente o administrativo, los resultados son altamente positivos: el 91.7% de los encuestados considera que el director siempre muestra empatía, mientras que un 5.6% piensa que lo hace a veces y un 2.8% cree que nunca lo hace. Estos resultados indican una percepción predominantemente favorable de la capacidad del director para mostrar empatía hacia el personal. Sin embargo, la presencia de un pequeño porcentaje de respuestas 'nunca' y 'a veces' sugiere que podría haber áreas específicas que requieren atención para mejorar la consistencia en la demostración de empatía.

9A.¿El director muestra empatía hacia las necesidades y preocupaciones de todo el personal docente o administrativo?



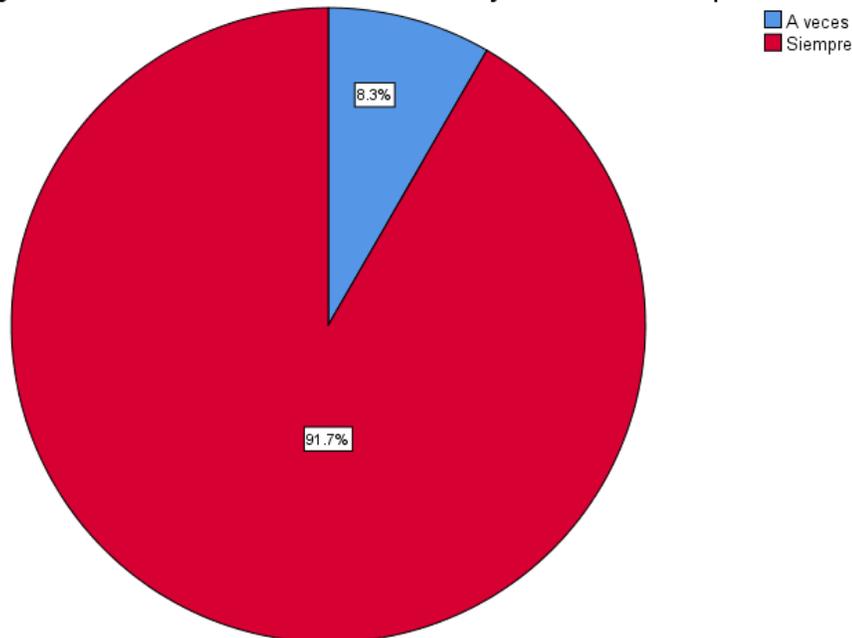
10A. ¿El director fomenta una comunicación abierta y sincera con todo el personal de la institución?

| | | | |
|--------|---------|----|-------|
| Válido | A veces | 3 | 8.3 |
| | Siempre | 33 | 91.7 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

En respuesta a la pregunta sobre si el director fomenta una comunicación abierta y sincera con todo el personal de la institución, los resultados son extremadamente positivos: el 91.7% de los encuestados considera que el director siempre fomenta esta comunicación, mientras que un 8.3% piensa que lo hace a veces. No hubo respuestas indicando que el director nunca fomenta una comunicación abierta y sincera. Estos resultados indican una percepción altamente favorable de la capacidad del director para fomentar la comunicación abierta y sincera. La mínima variabilidad en las respuestas sugiere que, en general, los directores son vistos como muy competentes en este aspecto. No obstante, el pequeño porcentaje de respuestas "a veces" sugiere que podría haber áreas específicas que requieren atención.

10A. ¿El director fomenta una comunicación abierta y sincera con todo el personal de la institución?



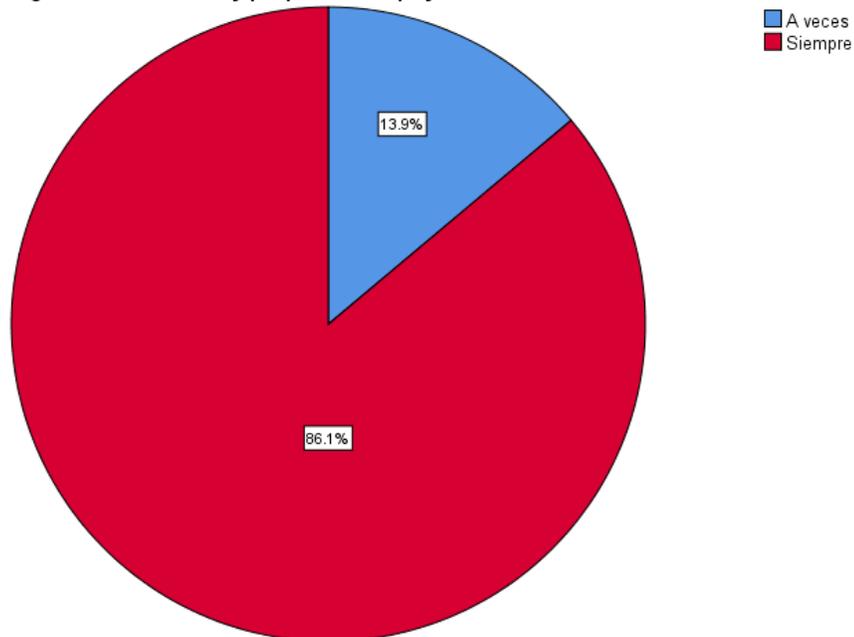
11A. ¿El director motiva y proporciona apoyo emocional a los docentes cuando lo necesitan?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 5 | 13.9 |
| | Siempre | 31 | 86.1 |
| Total | | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los datos reflejan una percepción predominantemente positiva sobre la capacidad del director para motivar y apoyar emocionalmente a los docentes. El hecho de que el 86.1% de los docentes sienta que siempre reciben apoyo emocional sugiere que el director posee una fuerte habilidad en esta área, contribuyendo significativamente al bienestar y la motivación del personal docente. Sin embargo, el 13.9% que respondió "a veces" señala que hay ocasiones en las que el apoyo no es constante, lo cual podría representar oportunidades de mejora para asegurar que todos los docentes se sientan apoyados en todo momento.

11A.¿El director motiva y proporciona apoyo emocional a los docentes cuando lo necesitan?

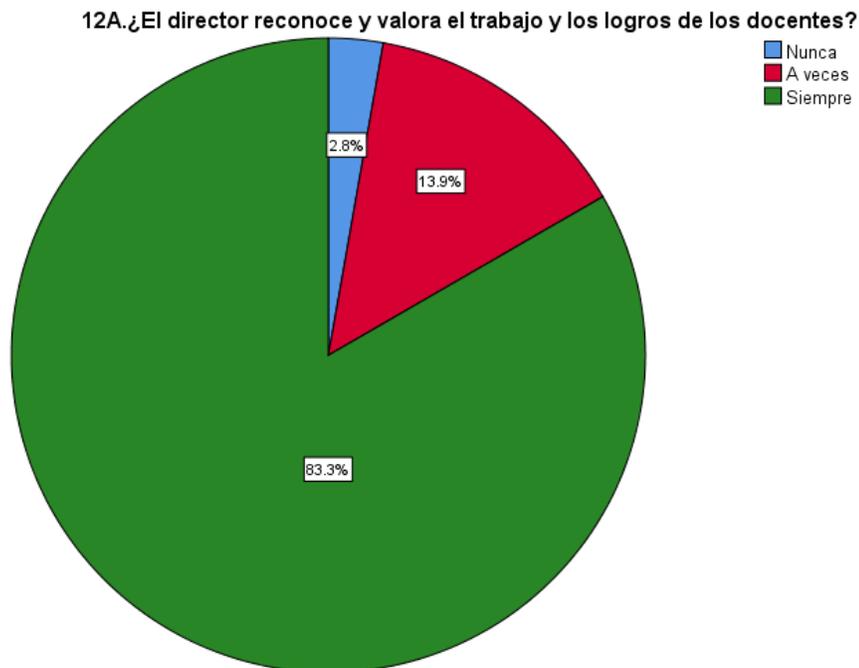


12A. ¿El director reconoce y valora el trabajo y los logros de los docentes?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 1 | 2.8 |
| | A veces | 5 | 13.9 |
| | Siempre | 30 | 83.3 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los datos reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre la capacidad del director para reconocer y valorar el trabajo y los logros de los docentes. El 83.3% de los docentes considera que el director siempre brinda este reconocimiento, lo cual sugiere que el director tiene una buena habilidad en esta área, contribuyendo a la motivación y satisfacción laboral de los docentes. No obstante, el 13.9% que respondió "a veces" y el 2.8% que respondió "nunca" indican que existen algunas áreas donde el reconocimiento no es percibido de manera consistente. Esto puede señalar la necesidad de implementar estrategias para garantizar que todos los docentes se sientan valorados.



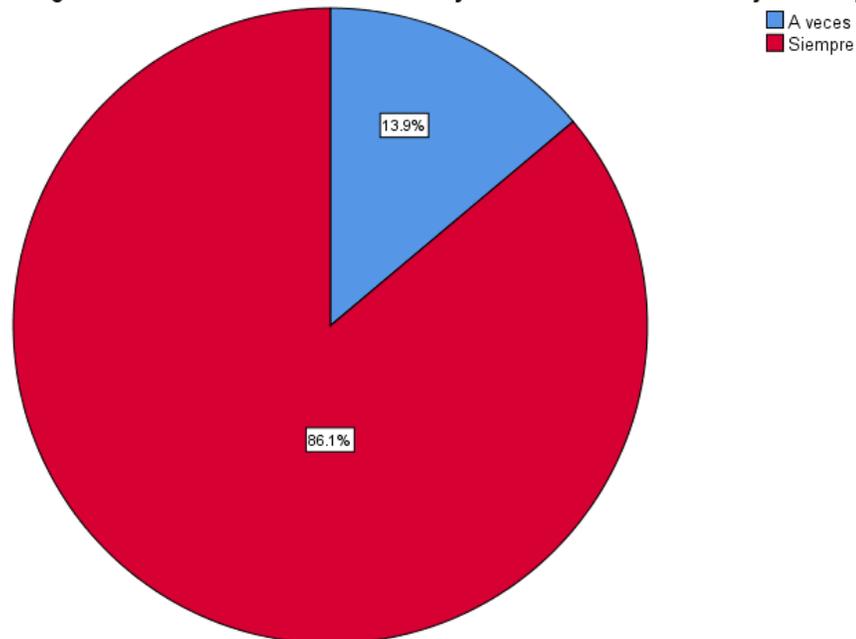
13A. ¿El director trata a todos los docentes y administrativos de manera justa e imparcial?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 5 | 13.9 |
| | Siempre | 31 | 86.1 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los datos reflejan una percepción predominantemente positiva sobre la capacidad del director para tratar a todos los docentes y administrativos de manera justa e imparcial. El 86.1% de los docentes considera que el director siempre actúa con justicia e imparcialidad, lo que sugiere que el director tiene una fuerte habilidad en esta área, promoviendo un ambiente de equidad y justicia en la institución. No obstante, el 13.9% que respondió "a veces" indica que hay momentos en los que algunos docentes y administrativos no perciben este trato justo e imparcial. Esto podría representar oportunidades de mejora para asegurar una percepción constante de equidad.

13A. ¿El director trata a todos los docentes y administrativos de manera justa e imparcial?



6.3. Análisis descriptivo de habilidades grupales

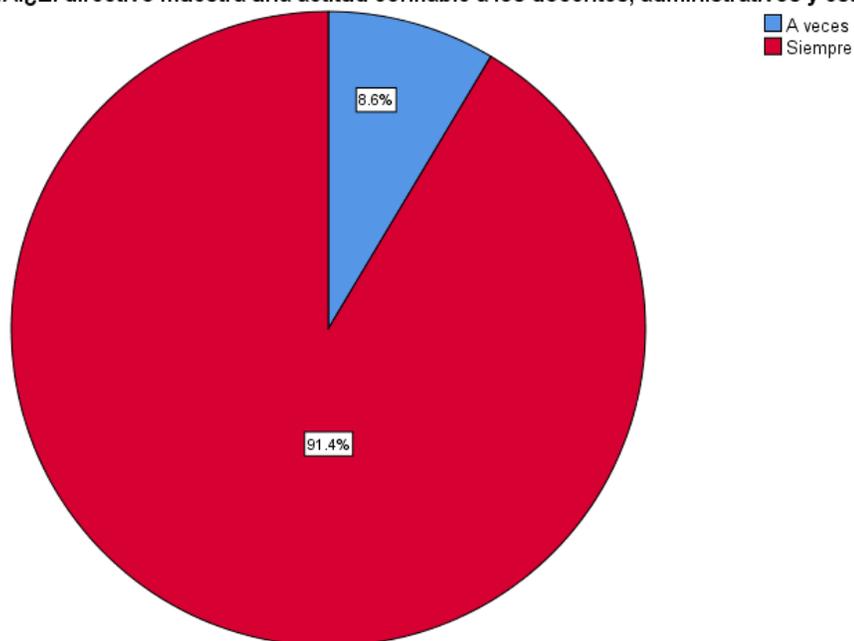
14A. ¿El director muestra una actitud confiable a los docentes, administrativos y estudiantes?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 3 | 8.3 |
| | Siempre | 32 | 88.9 |
| | Total | 35 | 97.2 |
| Perdidos | Sistema | 1 | 2.8 |
| Total | | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los datos reflejan una percepción extremadamente positiva sobre la actitud del director en términos de confiabilidad. El 91.4% de los docentes considera que el director siempre muestra una actitud confiable, lo que sugiere que el director tiene una fuerte habilidad en esta área, creando un ambiente de confianza y seguridad en la institución. No obstante, el 8.6% que respondió "a veces" indica que hay momentos en los que algunos docentes, administrativos y estudiantes no perciben esta actitud confiable. Esto podría representar oportunidades de mejora para asegurar una percepción constante de confiabilidad.

14A. ¿El directivo muestra una actitud confiable a los docentes, administrativos y estudiantes?



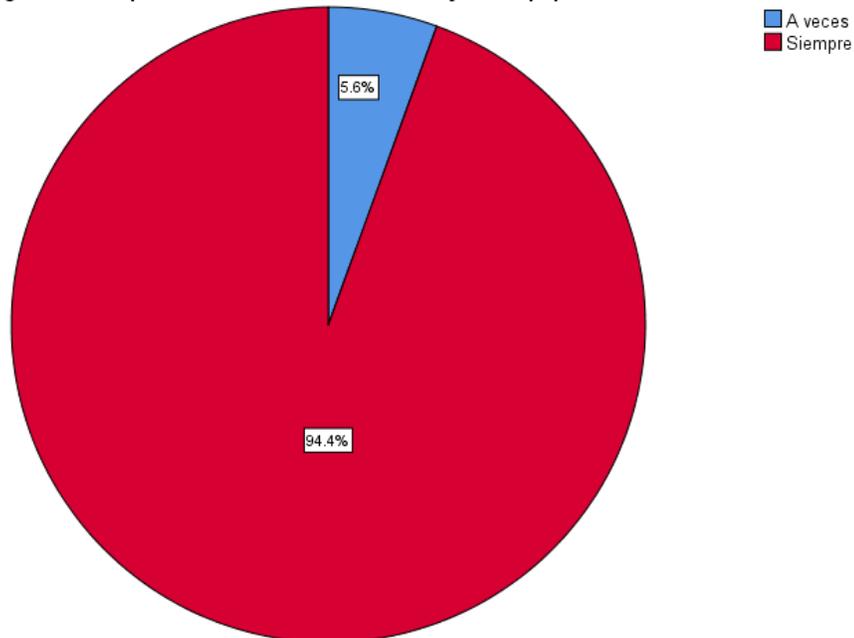
15A. ¿El director promueve activamente el trabajo en equipo entre los docentes o administrativos?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 2 | 5.6 |
| | Siempre | 34 | 94.4 |
| Total | | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los datos reflejan una percepción extremadamente positiva sobre la habilidad del director para promover activamente el trabajo en equipo entre los docentes y administrativos. El 94.4% de los docentes considera que el director siempre promueve el trabajo en equipo, lo que sugiere que el director tiene una fuerte habilidad en esta área, fomentando la colaboración y cohesión en la institución. No obstante, el 5.6% que respondió "a veces" indica que hay momentos en los que algunos docentes y administrativos no perciben esta promoción de manera consistente. Esto podría representar oportunidades de mejora para asegurar una percepción constante de promoción del trabajo en equipo.

15A. ¿El director promueve activamente el trabajo en equipo entre los docentes o administrativos?



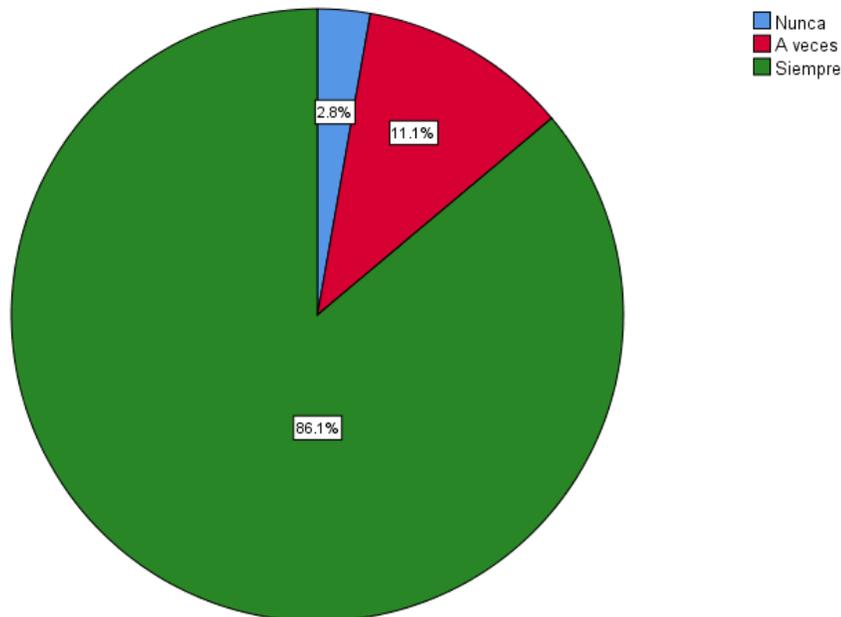
16A. ¿El director organiza reuniones efectivas que permiten la participación de todos los docentes o los que intervienen en ella?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 1 | 2.8 |
| | A veces | 4 | 11.1 |
| | Siempre | 31 | 86.1 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los datos reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre la habilidad del director para organizar reuniones efectivas que permiten la participación de todos los docentes o los que intervienen en ella. El 86.1% de los docentes considera que el director siempre organiza reuniones efectivas, lo que sugiere que el director tiene una fuerte habilidad en esta área, fomentando la participación y colaboración en las reuniones. Sin embargo, el 11.1% que respondió "a veces" y el 2.8% que respondió "nunca" indican que existen ocasiones en las que las reuniones no son percibidas como efectivas por todos los docentes. Esto podría representar oportunidades de mejora para asegurar que todas las reuniones sean percibidas como efectivas y participativas.

16A. ¿El director organiza reuniones efectivas que permiten la participación de todos los docentes o los que intervienen en ella?



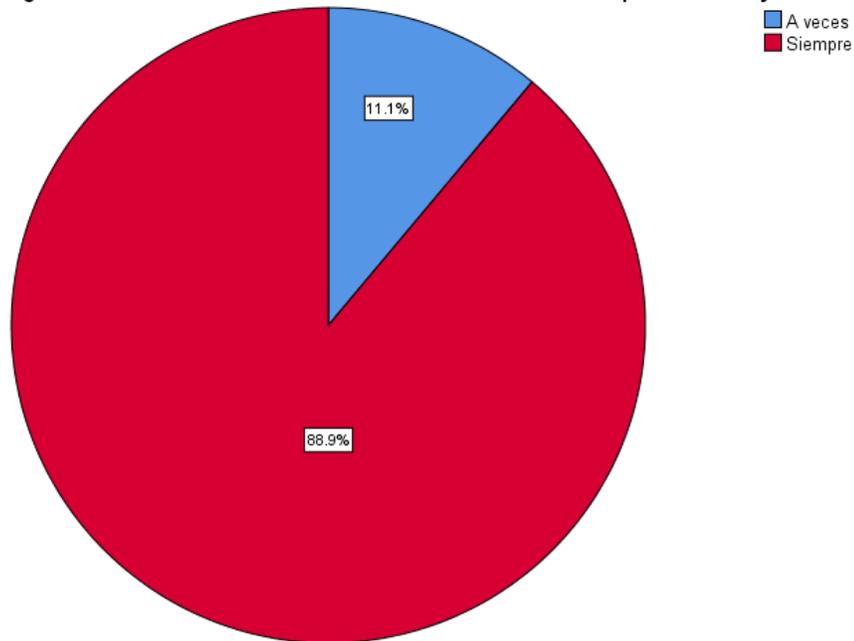
17A. ¿El director facilita la colaboración entre los diferentes departamentos y áreas del plantel?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 4 | 11.1 |
| | Siempre | 32 | 88.9 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los datos reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre la habilidad del director para facilitar la colaboración entre los diferentes departamentos y áreas del plantel. El 88.9% de los docentes considera que el director siempre facilita la colaboración, lo que sugiere que el director tiene una fuerte habilidad en esta área, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y cohesivo en la institución. No obstante, el 11.1% que respondió "a veces" indica que hay momentos en los que algunos docentes no perciben esta colaboración de manera constante. Esto podría representar oportunidades de mejora para asegurar una percepción constante de facilitación de la colaboración.

17A. ¿El director facilita la colaboración entre los diferentes departamentos y áreas del plantel?



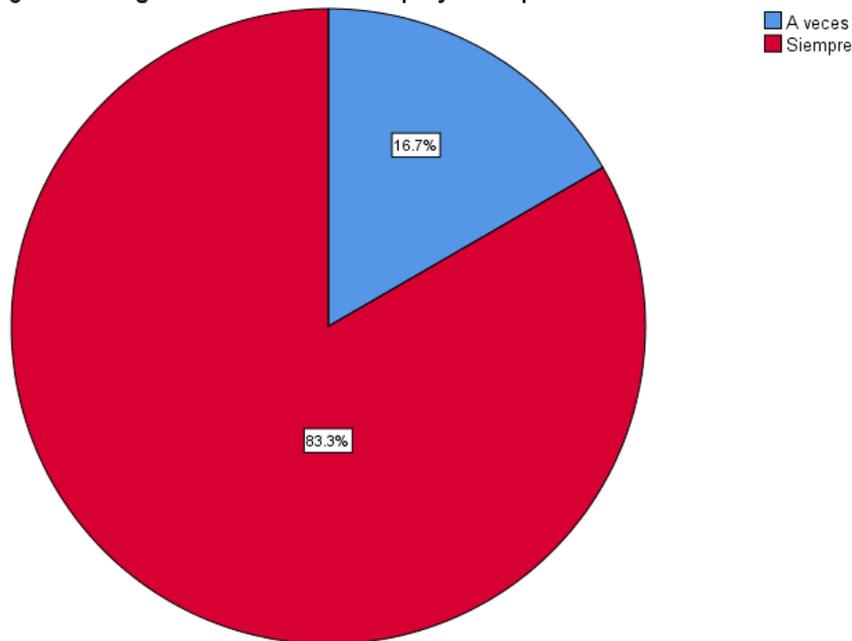
18A. ¿El director gestiona eficazmente los proyectos que involucran a varios docentes o grupos?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 6 | 16.7 |
| | Siempre | 30 | 83.3 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los datos reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre la habilidad del director para gestionar eficazmente los proyectos que involucran a varios docentes o grupos. El 83.3% de los docentes considera que el director siempre gestiona eficazmente los proyectos, lo que sugiere que el director tiene una fuerte habilidad en esta área, promoviendo la colaboración y el éxito de los proyectos en la institución. Sin embargo, el 16.7% que respondió "a veces" indica que hay momentos en los que algunos docentes no perciben esta gestión eficaz de manera constante. Esto podría representar oportunidades de mejora para asegurar una percepción constante de gestión eficaz de los proyectos.

18A. ¿El director gestiona eficazmente los proyectos que involucran a varios docentes o grupos?



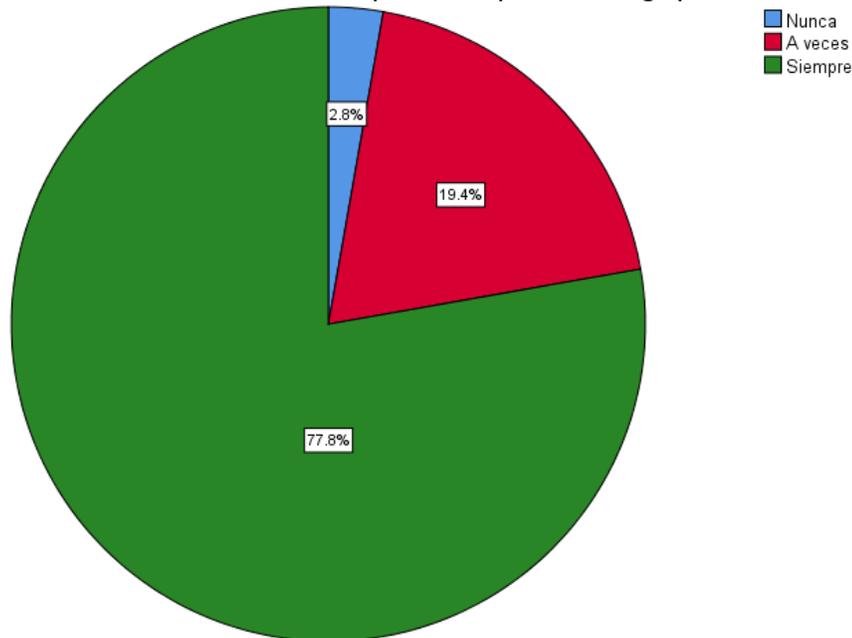
19A. ¿El director es eficaz en la resolución de problemas que afectan al grupo de docentes o administrativos?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 1 | 2.8 |
| | A veces | 7 | 19.4 |
| | Siempre | 28 | 77.8 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los datos reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre la habilidad del director para resolver problemas que afectan al grupo de docentes o administrativos. El 77.8% de los docentes considera que el director siempre es eficaz en la resolución de problemas, lo que sugiere que el director tiene una fuerte habilidad en esta área, contribuyendo a un ambiente laboral más estable y colaborativo. Sin embargo, el 19.4% que respondió "a veces" y el 2.8% que respondió "nunca" indican que existen ocasiones en las que algunos docentes y administrativos no perciben esta eficacia de manera consistente.

19A.¿El director es eficaz en la resolución de problemas que afectan al grupo de docentes o administrativos?



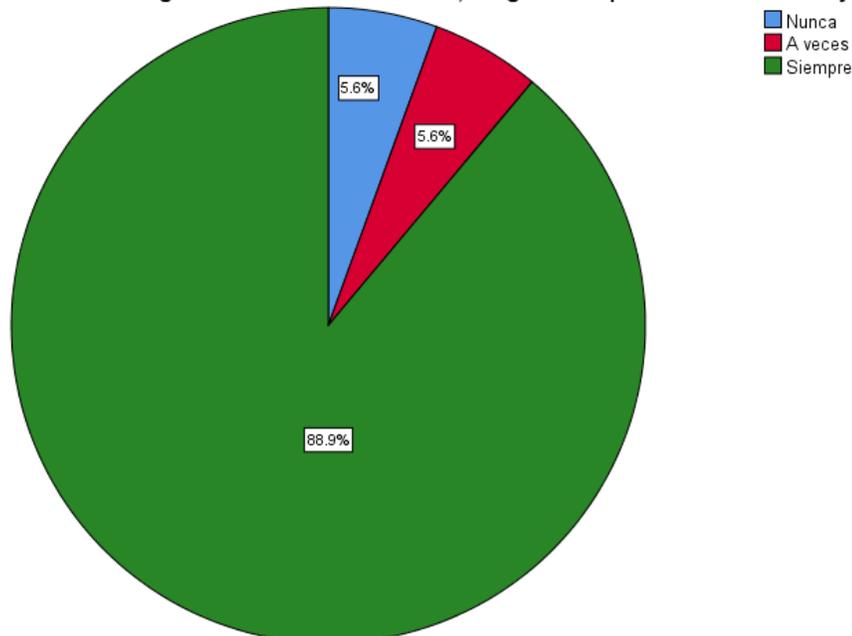
20A. ¿El director delega tareas de manera efectiva, asegurando que los docentes trabajen en equipo?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 2 | 5.6 |
| | A veces | 2 | 5.6 |
| | Siempre | 32 | 88.9 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los datos reflejan una percepción muy positiva sobre la habilidad del director para delegar tareas de manera efectiva y fomentar el trabajo en equipo. El 88.9% de los docentes considera que el director siempre delega tareas de manera efectiva, lo que sugiere que el director tiene una fuerte habilidad en esta área, promoviendo la colaboración y eficiencia en el trabajo en equipo. Sin embargo, el 5.6% que respondió "nunca" y el 5.6% que respondió "a veces" indican que existen ocasiones en las que algunos docentes perciben que la delegación de tareas no es efectiva. Esto podría representar oportunidades de mejora para asegurar una percepción constante de eficacia en la delegación de tareas y en la promoción del trabajo en equipo.

20A. ¿El director delega tareas de manera efectiva, asegurando que los docentes trabajen en equipo?



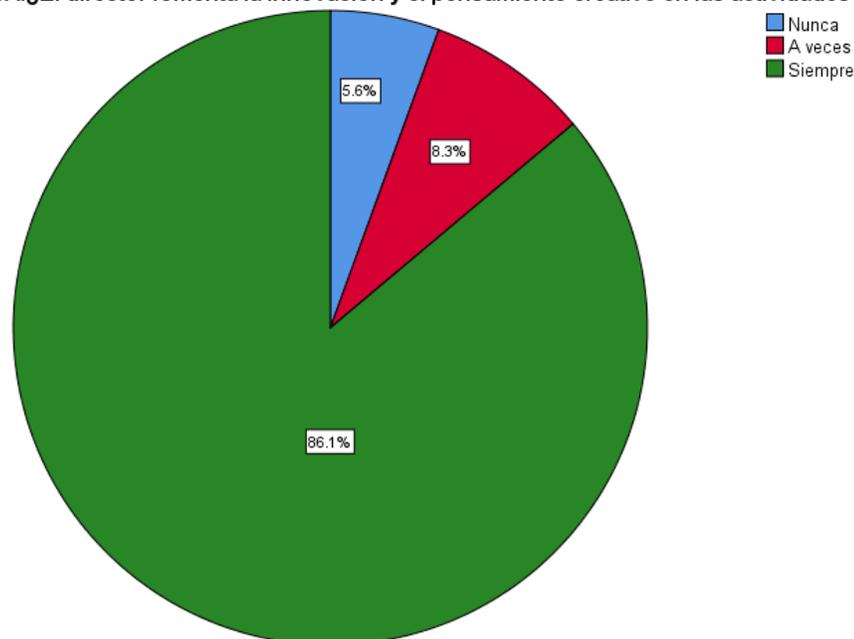
21A. ¿El director fomenta la innovación y el pensamiento creativo en las actividades grupales?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 2 | 5.6 |
| | A veces | 3 | 8.3 |
| | Siempre | 31 | 86.1 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los datos reflejan una percepción muy positiva sobre la habilidad del director para fomentar la innovación y el pensamiento creativo en las actividades grupales. El 86.1% de los docentes considera que el director siempre fomenta estos aspectos, lo que sugiere que el director tiene una fuerte habilidad en esta área, promoviendo un entorno en el que se valora y se impulsa la creatividad y la innovación. Sin embargo, el 5.6% que respondió "nunca" y el 8.3% que respondió "a veces" indican que hay ocasiones en las que algunos docentes no perciben esta promoción de manera constante. Esto podría representar oportunidades de mejora para asegurar que la innovación y el pensamiento creativo sean promovidos de manera consistente en todas las actividades grupales.

21A.¿El director fomenta la innovación y el pensamiento creativo en las actividades grupales?



6.4. Análisis descriptivo de Habilidades de comunicación

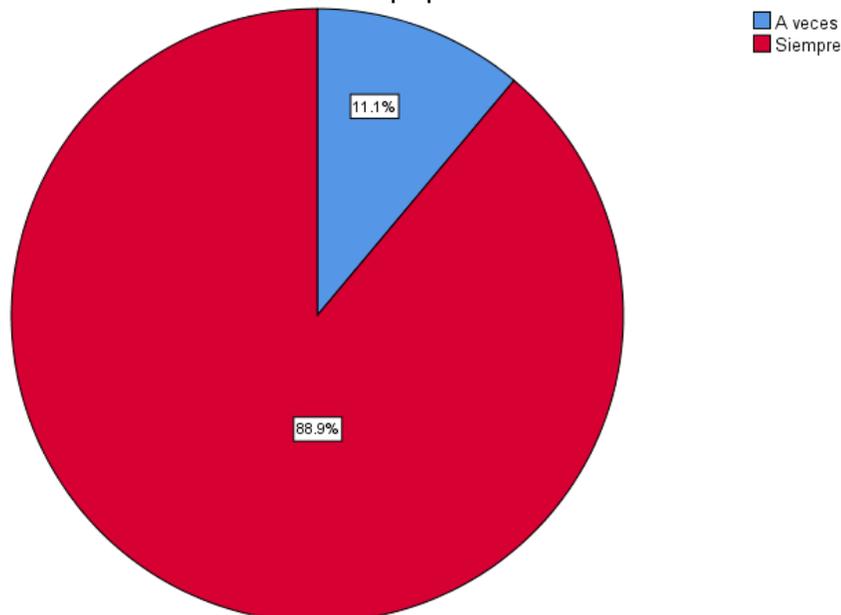
22A. ¿El director promueve la participación de la comunidad educativa para el logro de los objetivos propuestos?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 4 | 11.1 |
| | Siempre | 32 | 88.9 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los datos reflejan una percepción muy positiva sobre la habilidad del director para promover la participación de la comunidad educativa en el logro de los objetivos. El 88.9% de los docentes considera que el director siempre fomenta esta participación, lo que sugiere que el director tiene una sólida capacidad en esta área, contribuyendo a la integración y colaboración de la comunidad educativa en el proceso de alcanzar los objetivos propuestos. No obstante, el 11.1% que respondió "a veces" indica que hay ocasiones en las que algunos docentes perciben que esta promoción no es constante. Esto podría representar oportunidades de mejora para asegurar que la participación de la comunidad educativa sea siempre promovida de manera efectiva.

22A.¿El directivo promueve la participación de la comunidad educativa para el logro de los objetivos propuestos?

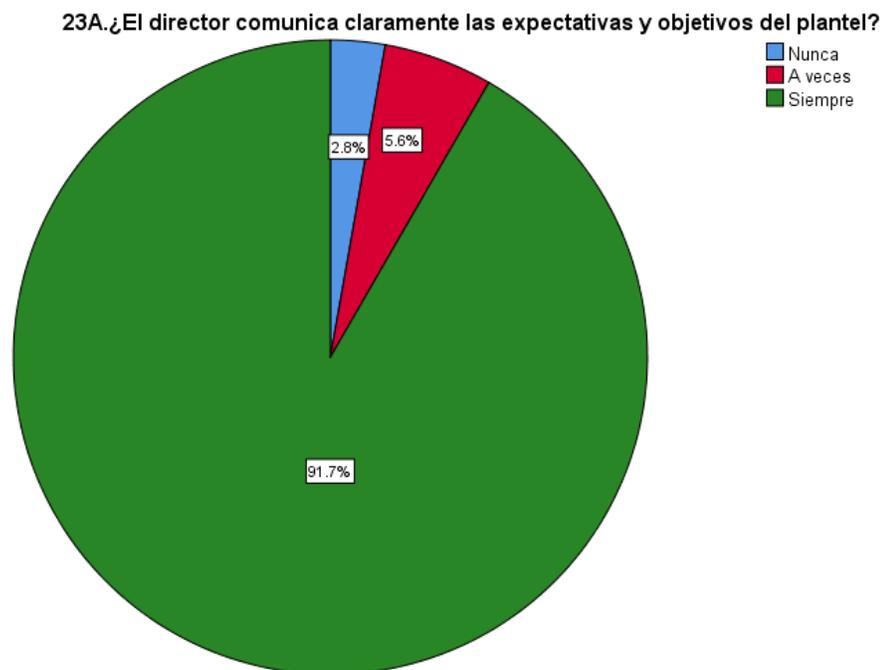


23A. ¿El director comunica claramente las expectativas y objetivos del plantel?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 1 | 2.8 |
| | A veces | 2 | 5.6 |
| | Siempre | 33 | 91.7 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los datos reflejan una percepción muy positiva sobre la capacidad del director para comunicar las expectativas y objetivos del plantel. El 91.7% de los docentes considera que esta comunicación es siempre clara, lo que indica una alta efectividad en la transmisión de información crucial para el funcionamiento y el alineamiento de los objetivos del plantel. La presencia del 5.6% que considera que la comunicación es "a veces" clara y el 2.8% que considera que es "nunca" clara, sugiere que hay ocasiones en las que algunos docentes pueden no percibir esta comunicación como completamente efectiva.



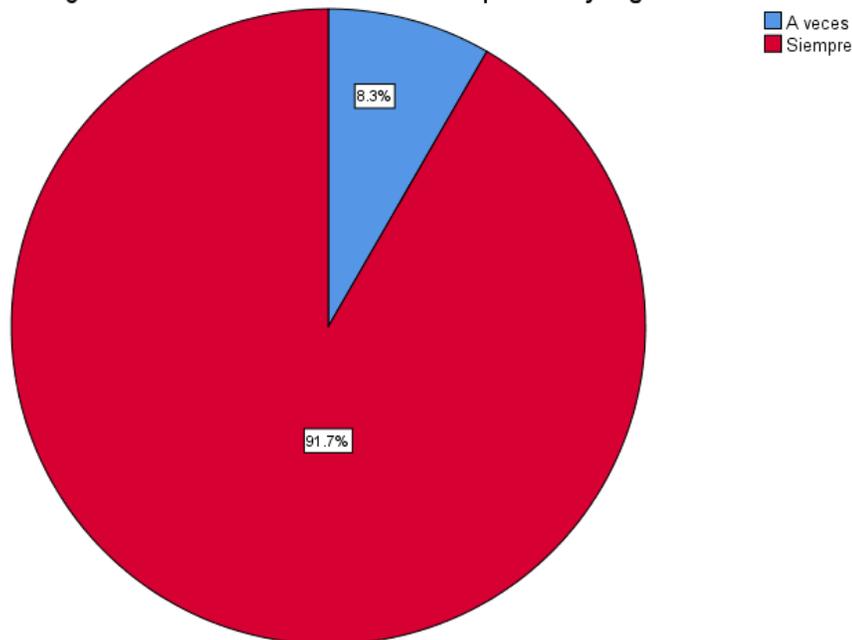
24A. ¿El director escucha activamente las inquietudes y sugerencias de los docentes?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 3 | 8.3 |
| | Siempre | 33 | 91.7 |
| Total | | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los datos reflejan una percepción extremadamente positiva sobre la habilidad del director para escuchar activamente a los docentes. El 91.7% de los docentes considera que el director siempre demuestra una escucha activa, lo que sugiere que el director es muy efectivo en esta área, mostrando una disposición constante para atender y considerar las preocupaciones y sugerencias de los docentes. La falta de respuestas en la categoría "nunca" y el bajo porcentaje de respuestas en la categoría "a veces" (8.3%) indican que la mayoría de los docentes perciben que esta escucha activa ocurre de manera consistente.

24A. ¿El director escucha activamente las inquietudes y sugerencias de los docentes?



25A. ¿El director se comunica de manera transparente y honesta con los docentes?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 2 | 5.6 |
| | Siempre | 34 | 94.4 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los datos reflejan una percepción sumamente positiva sobre la habilidad del director para comunicarse de manera transparente y honesta. El 94.4% de los docentes considera que el director siempre mantiene esta transparencia y honestidad en la comunicación, lo que sugiere una fuerte confianza en la integridad y apertura del director. La ausencia de respuestas en la categoría "nunca" y el bajo porcentaje en la categoría "a veces" (5.6%) indican que la mayoría de los docentes perciben esta comunicación como consistente y efectiva.



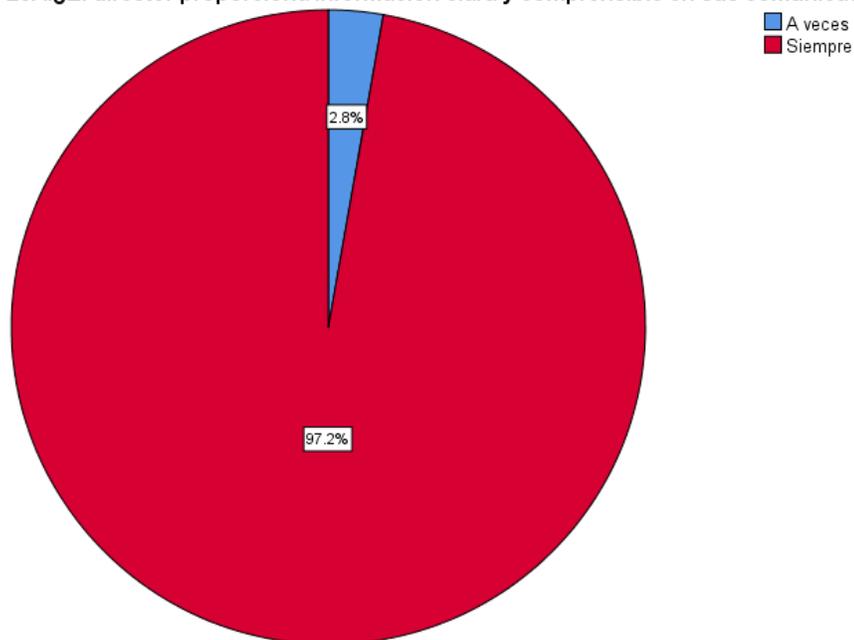
26A. ¿El director proporciona información clara y comprensible en sus comunicaciones?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 1 | 2.8 |
| | Siempre | 35 | 97.2 |
| Total | | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los datos reflejan una percepción extremadamente positiva sobre la habilidad del director para proporcionar información clara y comprensible. El 97.2% de los docentes considera que esta claridad y comprensión en las comunicaciones del director es una constante, lo que sugiere una alta efectividad en la transmisión de información crucial para el funcionamiento del plantel. La ausencia de respuestas en la categoría "nunca" y el bajo porcentaje en la categoría "a veces" (2.8%) indican que la mayoría de los docentes perciben esta característica como consistentemente efectiva.

26A. ¿El director proporciona información clara y comprensible en sus comunicaciones?



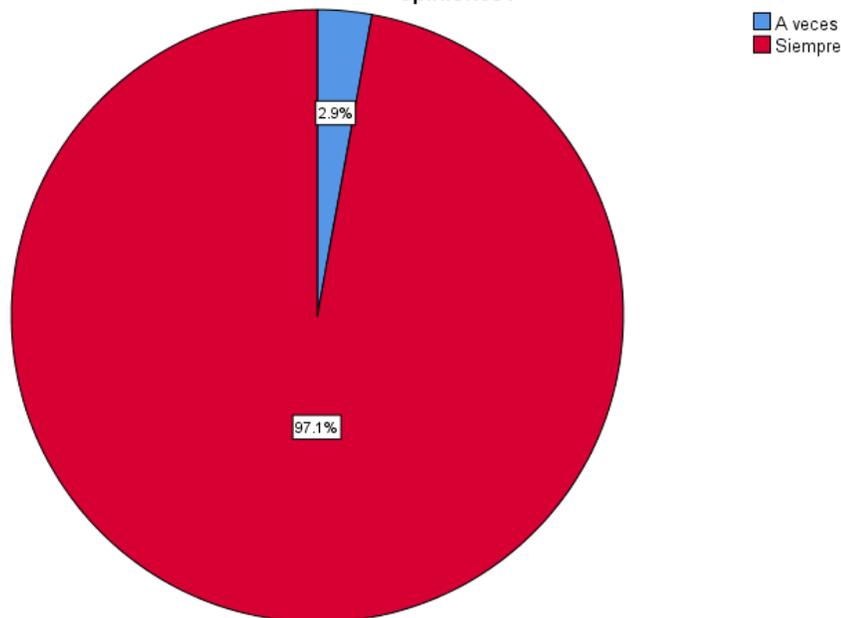
27A. ¿El director fomenta una comunicación bidireccional, permitiendo que los docentes también expresen sus opiniones?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 1 | 2.8 |
| | Siempre | 34 | 94.4 |
| | Total | 35 | 97.2 |
| Perdidos | Sistema | 1 | 2.8 |
| Total | | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los datos reflejan una percepción extremadamente positiva sobre la habilidad del director para fomentar una comunicación bidireccional. El 97.1% de los docentes considera que el director siempre permite y promueve que los docentes expresen sus opiniones, lo que sugiere una alta efectividad en la creación de un entorno de comunicación abierta y participativa. La ausencia de respuestas en la categoría "nunca" y el bajo porcentaje en la categoría "a veces" (2.9%) indican que la mayoría de los docentes perciben esta comunicación bidireccional como una práctica constante y efectiva.

27A. ¿El director fomenta una comunicación bidireccional, permitiendo que los docentes también expresen sus opiniones?



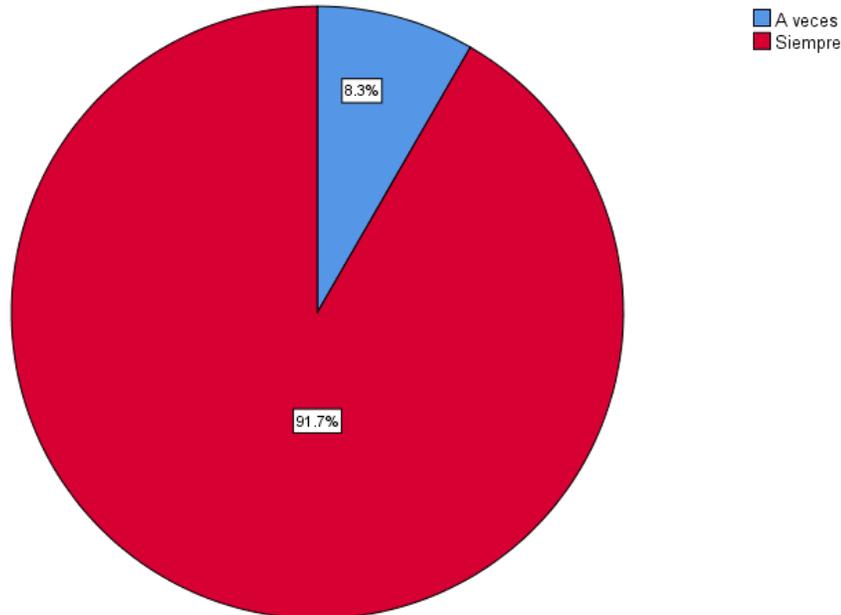
28A. ¿El director utiliza adecuadamente las herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación con los docentes?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 3 | 8.3 |
| | Siempre | 33 | 91.7 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Los datos reflejan una percepción sumamente positiva sobre la habilidad del director para utilizar herramientas tecnológicas en la comunicación. El 91.7% de los docentes considera que el director siempre emplea adecuadamente estas herramientas, lo que sugiere una alta efectividad en la mejora de la comunicación a través de la tecnología. La ausencia de respuestas en la categoría "nunca" y el bajo porcentaje en la categoría "a veces" (8.3%) indican que la mayoría de los docentes perciben el uso de tecnología como consistente y efectivo en el ámbito de la comunicación.

28A. ¿El director utiliza adecuadamente las herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación con los docentes?



6.5. Análisis descriptivo de habilidades actitudinales de optimismo

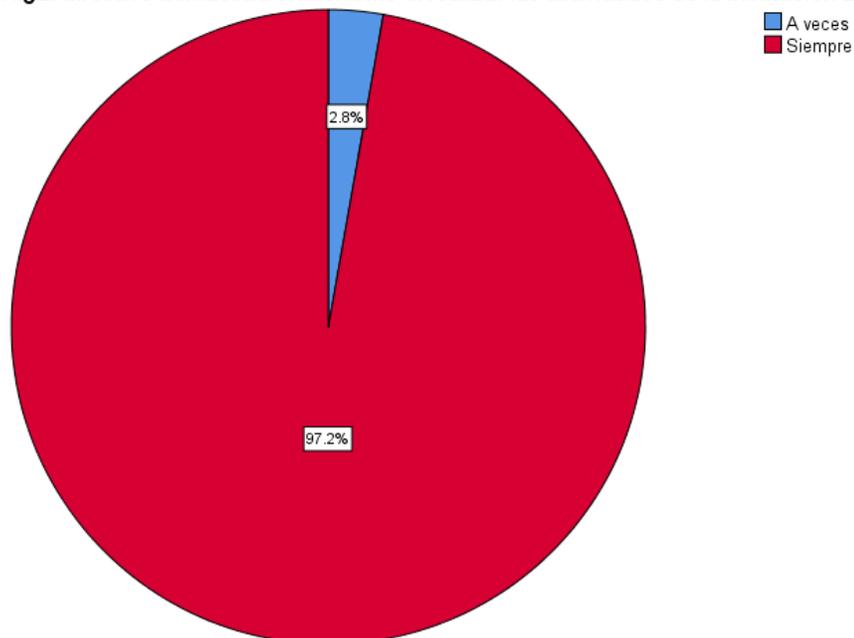
29A. ¿El director demuestra entusiasmo al realizar las actividades de la Institución Educativa?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 1 | 2.8 |
| | Siempre | 35 | 97.2 |
| Total | | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

El resultado muestra una percepción ampliamente positiva de los docentes sobre el entusiasmo del director. Casi todos los encuestados (97.2%) creen que el director siempre muestra entusiasmo, lo que puede interpretarse como un fuerte indicador de liderazgo positivo y motivación. El hecho de que el 0% haya respondido "Nunca" y solo el 2.8% haya respondido "A veces" sugiere que hay un consenso generalizado entre los docentes de que el director es consistentemente entusiasta. Este resultado puede ser un buen indicador de un ambiente de trabajo positivo y motivador dentro de la institución educativa.

29A. ¿El directivo demuestra entusiasmo al realizar las actividades de la Institución Educativa?



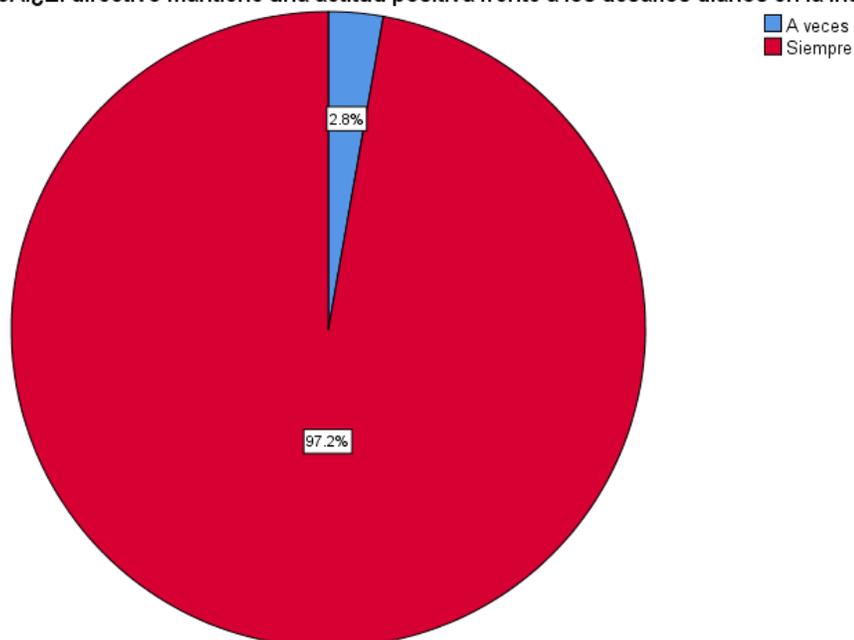
30A. ¿El director mantiene una actitud positiva frente a los desafíos diarios en la institución?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 1 | 2.8 |
| | Siempre | 35 | 97.2 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

Al igual que con el entusiasmo, la percepción de los docentes sobre la actitud positiva del director frente a los desafíos diarios es extremadamente favorable. El 97.2% de los encuestados creen que el director siempre mantiene una actitud positiva, lo que es un indicativo de un liderazgo optimista y resiliente. La falta de respuestas en "Nunca" y el bajo porcentaje de "A veces" (2.8%) sugieren que hay un consenso generalizado entre los docentes de que el director consistentemente mantiene una actitud positiva frente a los desafíos diarios. Este resultado puede interpretarse como un reflejo de la resiliencia y la capacidad del director para manejar situaciones difíciles de manera positiva, lo cual es crucial para el buen funcionamiento y la moral en la institución educativa.

30A. ¿El directivo mantiene una actitud positiva frente a los desafíos diarios en la institución?



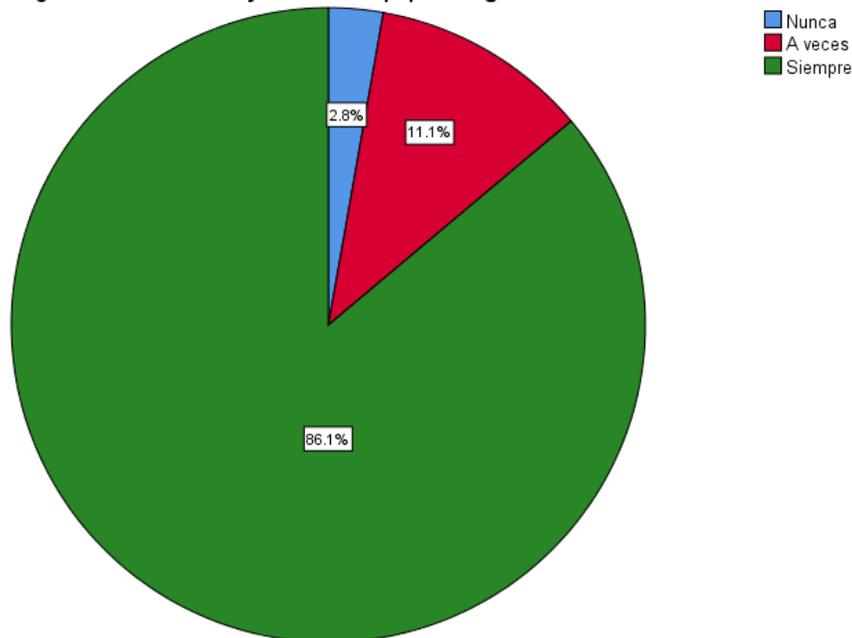
31A. ¿El director motiva y alienta al equipo a seguir adelante cuando enfrentan obstáculos?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 1 | 2.8 |
| | A veces | 4 | 11.1 |
| | Siempre | 31 | 86.1 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

La mayoría de los docentes perciben que el director siempre motiva y alienta al equipo (86.1%), lo que es un buen indicador de habilidades de liderazgo positivas y efectivas en términos de apoyo y motivación del equipo. El 11.1% que respondió "A veces" y el 2.8% que respondió "Nunca" indican que hay un grupo minoritario que no siempre ve al director como un motivador constante. Esto sugiere que hay variabilidad en cómo los docentes perciben las acciones motivacionales del director. Aunque la percepción general es positiva, el 13.9% combinado de respuestas "A veces" y "Nunca" sugiere que hay espacio para mejorar en términos de consistencia en la motivación y aliento del equipo.

31A. ¿El directivo motiva y alienta al equipo a seguir adelante cuando enfrentan obstáculos?



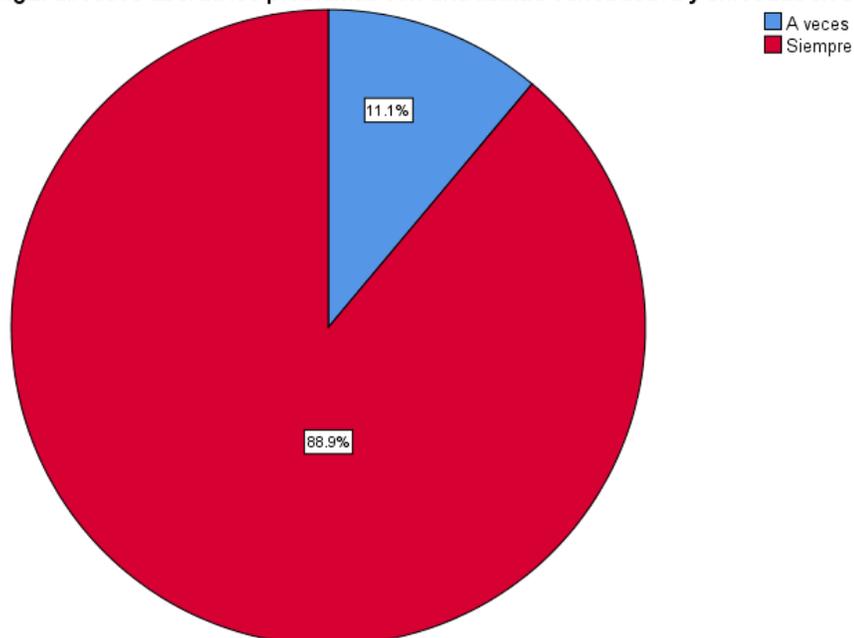
32A. ¿El director aborda los problemas con una actitud constructiva y enfocada en soluciones?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 4 | 11.1 |
| | Siempre | 32 | 88.9 |
| Total | | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

La mayoría de los docentes (88.9%) perciben que el director siempre aborda los problemas con una actitud constructiva y enfocada en soluciones. Esto es un buen indicador de liderazgo efectivo y de una cultura organizacional orientada a resolver problemas. El 11.1% que respondió "A veces" sugiere que hay una minoría significativa que percibe cierta inconsistencia en cómo el director aborda los problemas. Esto puede indicar áreas donde el director podría mejorar su enfoque para ser visto como más consistentemente constructivo. La ausencia de respuestas en la categoría "Nunca" sugiere un consenso generalizado de que el director, al menos, en cierta medida, aborda los problemas de manera constructiva y enfocada en soluciones.

32A.¿El directivo aborda los problemas con una actitud constructiva y enfocada en soluciones?



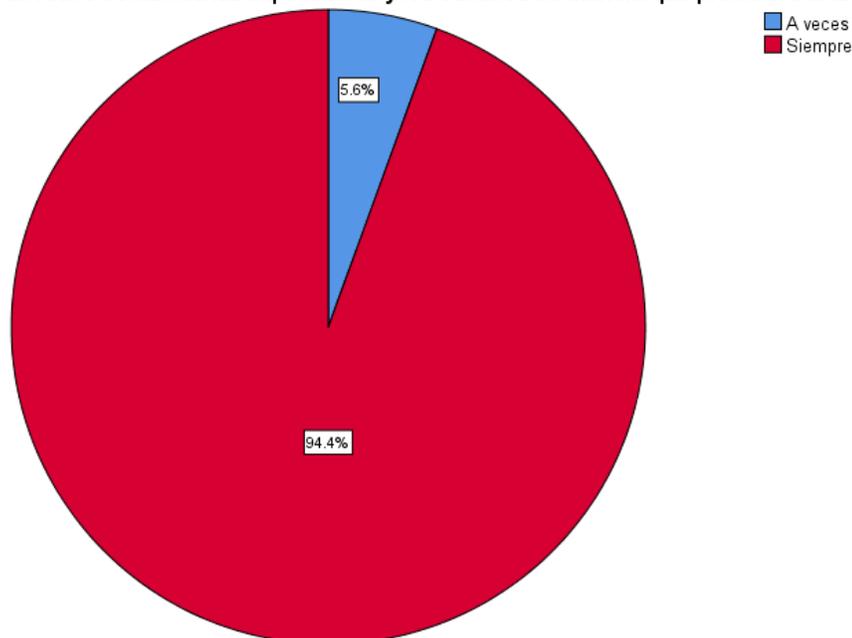
33A. ¿El director comunica las expectativas y los cambios de manera que promueva una visión positiva?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 2 | 5.6 |
| | Siempre | 34 | 94.4 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

La mayoría de los docentes (94.4%) perciben que el director siempre comunica las expectativas y los cambios de manera que promueva una visión positiva. Esto es un excelente indicador de habilidades de comunicación efectiva y de un liderazgo inspirador y motivador. El 5.6% que respondió "A veces" indica que hay una minoría pequeña que percibe cierta inconsistencia en cómo el director comunica las expectativas y los cambios. Aunque este grupo es pequeño, su presencia sugiere que hay margen para mejorar en la consistencia de la comunicación. La ausencia de respuestas en la categoría "Nunca" sugiere un consenso casi unánime de que el director, al menos en cierta medida, comunica las expectativas y los cambios de manera positiva.

33A. ¿El directivo comunica las expectativas y los cambios de manera que promueva una visión positiva?



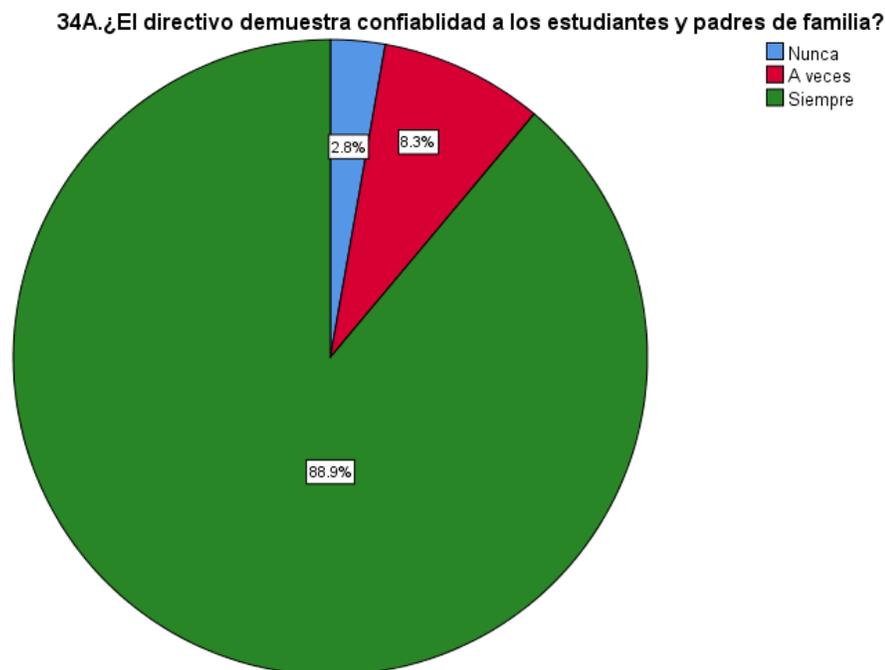
6.6. Análisis descriptivo de habilidades actitudinales de proactividad

34A. ¿El director demuestra confiabilidad a los estudiantes y padres de familia?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 1 | 2.8 |
| | A veces | 3 | 8.3 |
| | Siempre | 32 | 88.9 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

La mayoría de los docentes (88.9%) perciben que el director siempre demuestra confiabilidad, lo cual es un buen indicador de un liderazgo confiable y una buena relación con los estudiantes y padres de familia. El 8.3% que respondió "A veces" y el 2.8% que respondió "Nunca" indican que hay una minoría significativa que no siempre ve al director como confiable. Esto sugiere que hay variabilidad en cómo los docentes perciben la confiabilidad del director. Aunque la percepción general es positiva, el 11.1% combinado de respuestas "A veces" y "Nunca" sugiere que hay espacio para mejorar en términos de consistencia en la demostración de confiabilidad hacia los estudiantes y padres de familia. El director podría beneficiarse de centrarse más en estas áreas.



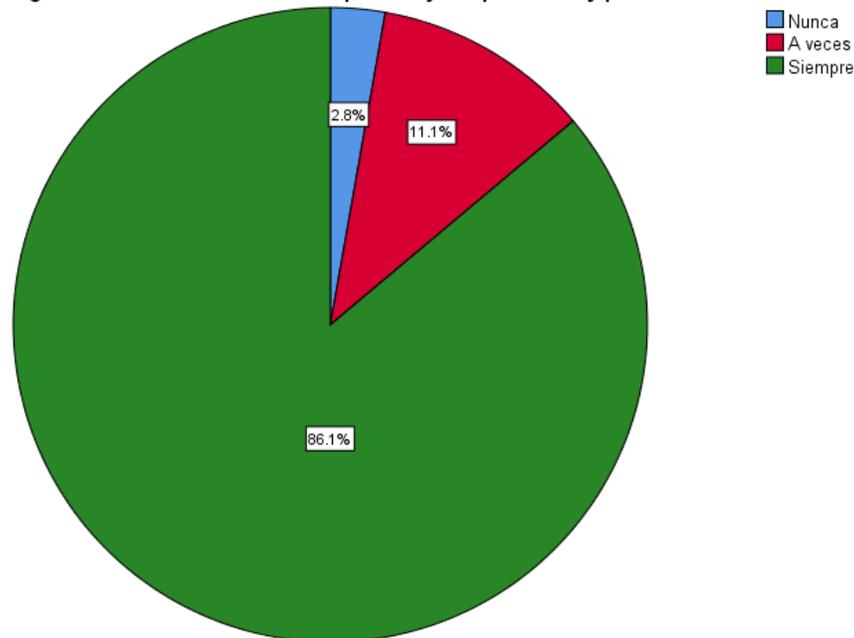
35A. ¿El director toma la iniciativa para mejorar procesos y prácticas dentro de la institución?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 1 | 2.8 |
| | A veces | 4 | 11.1 |
| | Siempre | 31 | 86.1 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

La mayoría de los docentes (86.1%) perciben que el director siempre toma la iniciativa para mejorar procesos y prácticas dentro de la institución, lo cual es un buen indicador de proactividad y liderazgo efectivo. El 11.1% que respondió "A veces" y el 2.8% que respondió "Nunca" indican que hay una minoría significativa que no siempre ve al director como proactivo. Esto sugiere que hay variabilidad en cómo los docentes perciben la iniciativa del director. Aunque la percepción general es positiva, el 13.9% combinado de respuestas "A veces" y "Nunca" sugiere que hay espacio para mejorar en términos de consistencia en la toma de iniciativas para mejorar procesos y prácticas.

35A. ¿El directivo toma la iniciativa para mejorar procesos y prácticas dentro de la institución?



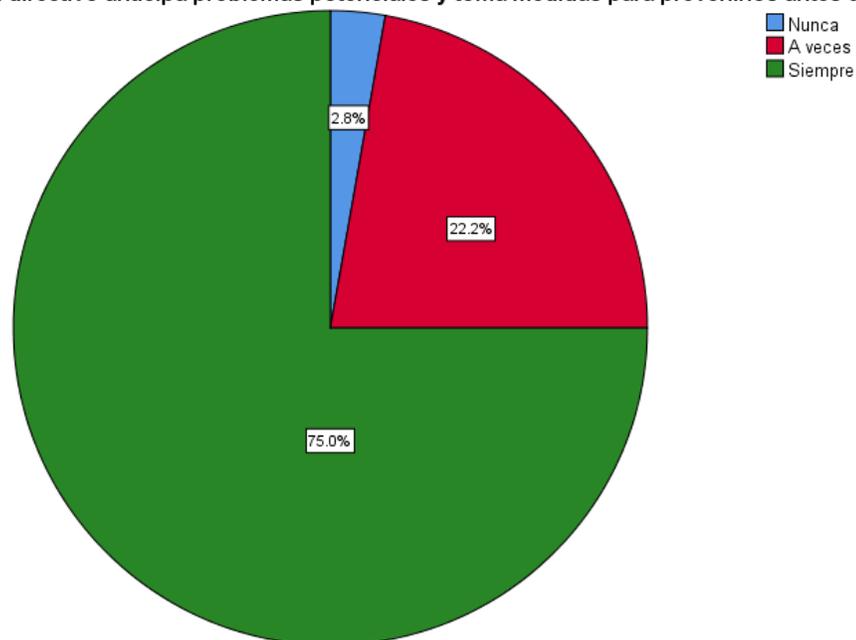
36A. ¿El director anticipa problemas potenciales y toma medidas para prevenirlos antes de que ocurran?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 1 | 2.8 |
| | A veces | 8 | 22.2 |
| | Siempre | 27 | 75.0 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

La mayoría de los docentes (75.0%) perciben que el director siempre anticipa problemas y toma medidas preventivas, lo cual es un buen indicador de un liderazgo proactivo y preventivo. El 22.2% que respondió "A veces" y el 2.8% que respondió "Nunca" indican que hay una minoría significativa que no siempre ve al director como proactivo en anticipar problemas. Esto sugiere que hay variabilidad en cómo los docentes perciben esta habilidad del director. Aunque la percepción general es positiva, el 25% combinado de respuestas "A veces" y "Nunca" sugiere que hay espacio para mejorar en términos de consistencia en la anticipación de problemas y la toma de medidas preventivas.

36A.¿El directivo anticipa problemas potenciales y toma medidas para prevenirlos antes de que ocurran?



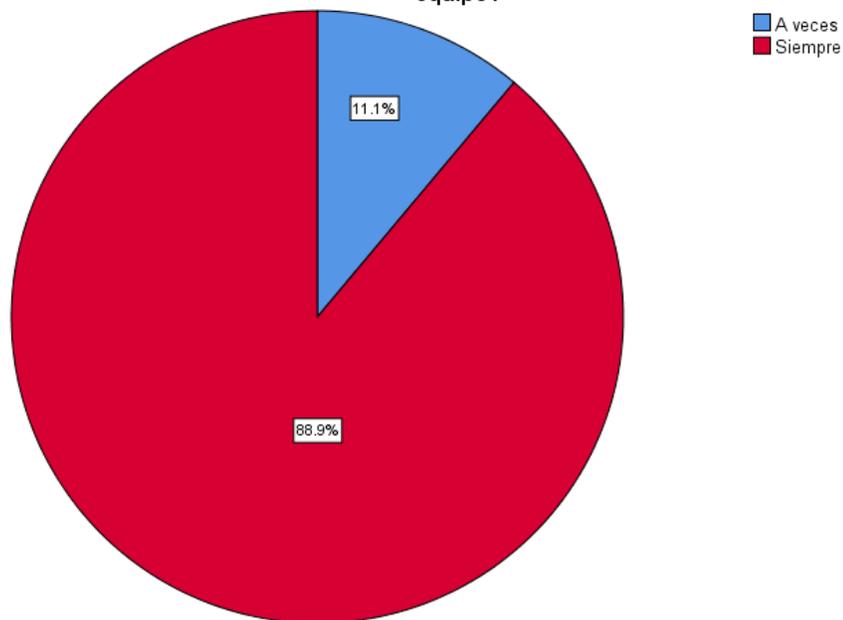
37A. ¿El director propone y apoya la implementación de nuevas ideas y métodos para mejorar el trabajo del equipo?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 4 | 11.1 |
| | Siempre | 32 | 88.9 |
| Total | | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

La mayoría de los docentes (88.9%) perciben que el director siempre propone y apoya la implementación de nuevas ideas y métodos para mejorar el trabajo del equipo, lo cual es un buen indicador de un liderazgo innovador y de apoyo al cambio. El 11.1% que respondió "A veces" indica que hay una minoría significativa que no siempre ve al director como un proponente constante de nuevas ideas y métodos. Esto sugiere que hay variabilidad en cómo los docentes perciben esta habilidad del director. La ausencia de respuestas en la categoría "Nunca" sugiere un consenso generalizado de que el director, al menos en cierta medida, propone y apoya nuevas ideas y métodos para mejorar el trabajo del equipo.

37A. ¿El directivo propone y apoya la implementación de nuevas ideas y métodos para mejorar el trabajo del equipo?



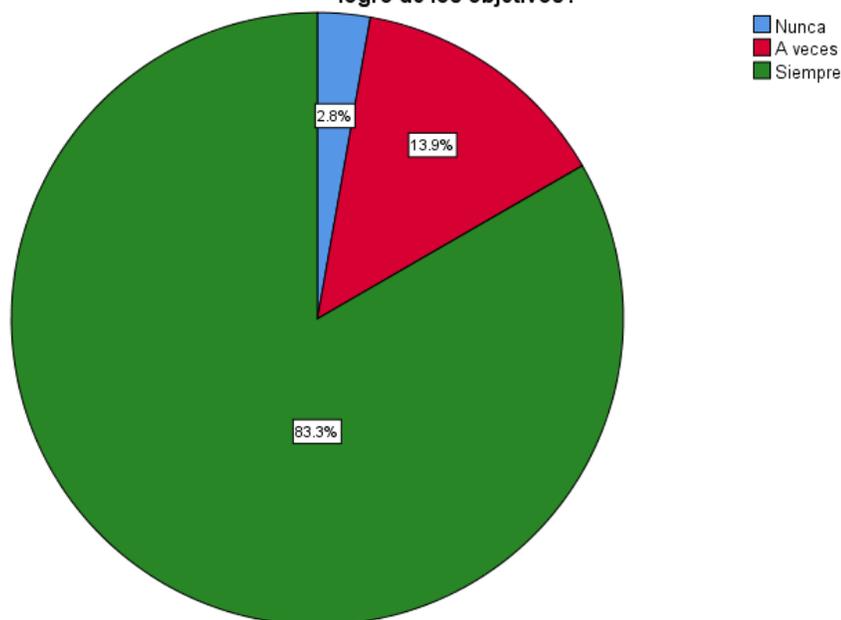
38A. ¿El director asume responsabilidad por los proyectos y toma la iniciativa para liderar al equipo hacia el logro de los objetivos?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 1 | 2.8 |
| | A veces | 5 | 13.9 |
| | Siempre | 30 | 83.3 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

La mayoría de los docentes (83.3%) perciben que el director siempre asume responsabilidad y toma la iniciativa para liderar al equipo hacia el logro de los objetivos, lo cual es un buen indicador de un liderazgo responsable y proactivo. El 13.9% que respondió "A veces" y el 2.8% que respondió "Nunca" indican que hay una minoría significativa que no siempre ve al director como un líder constante y responsable. Esto sugiere que hay variabilidad en cómo los docentes perciben esta habilidad del director. Aunque la percepción general es positiva, el 16.7% combinado de respuestas "A veces" y "Nunca" sugiere que hay espacio para mejorar en términos de consistencia en la asunción de responsabilidad y liderazgo del director.

38A. ¿El directivo asume responsabilidad por los proyectos y toma la iniciativa para liderar al equipo hacia el logro de los objetivos?



6.7. Análisis descriptivo de habilidades actitudinales de persistencia

39A. ¿El director muestra seguridad en las decisiones que toma?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 1 | 2.8 |
| | A veces | 3 | 8.3 |
| | Siempre | 32 | 88.9 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

La mayoría de los docentes (88.9%) perciben que el director siempre muestra seguridad en las decisiones que toma, lo cual es un buen indicador de confianza y capacidad en el liderazgo. El 8.3% que respondió "A veces" y el 2.8% que respondió "Nunca" indican que hay una minoría significativa que no siempre percibe seguridad en la toma de decisiones del director. Esto sugiere que hay variabilidad en cómo los docentes perciben esta habilidad del director. Aunque la percepción general es muy positiva, el 11.1% combinado de respuestas "A veces" y "Nunca" sugiere que hay espacio para mejorar en términos de consistencia en la percepción de seguridad en la toma de decisiones del director.



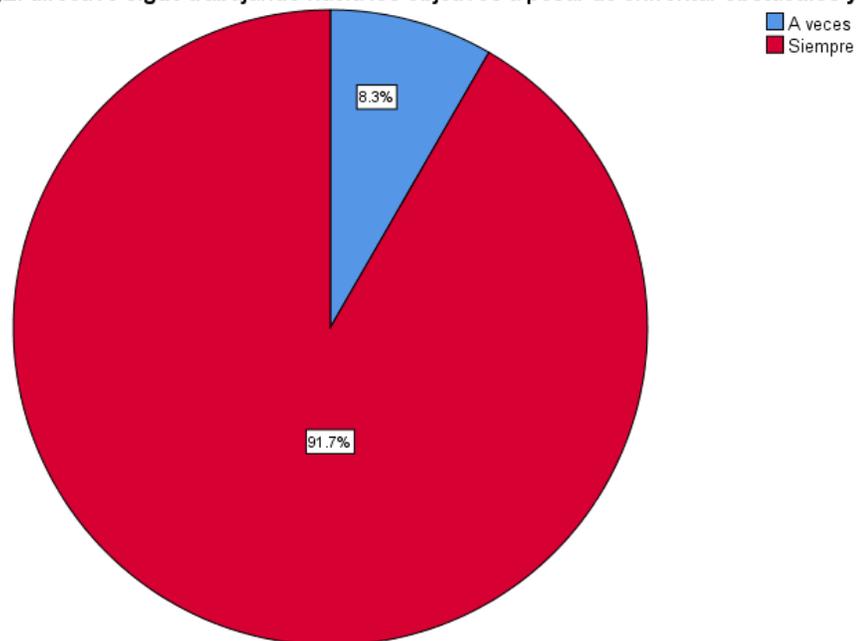
40A. ¿El director sigue trabajando hacia los objetivos a pesar de enfrentar obstáculos y dificultades?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 3 | 8.3 |
| | Siempre | 33 | 91.7 |
| Total | | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

La mayoría de los docentes (91.7%) perciben que el director siempre sigue trabajando hacia los objetivos a pesar de los obstáculos y dificultades, lo cual es un excelente indicador de perseverancia y compromiso en el liderazgo. El 8.3% que respondió "A veces" indica que hay una minoría significativa que no siempre percibe esta perseverancia en el director. Esto sugiere que hay alguna variabilidad en cómo los docentes perciben la capacidad del director para mantener el enfoque en los objetivos frente a dificultades. La ausencia de respuestas en la categoría "Nunca" sugiere un consenso generalizado de que el director, al menos en cierta medida, sigue trabajando hacia los objetivos a pesar de los obstáculos.

40A. ¿El directivo sigue trabajando hacia los objetivos a pesar de enfrentar obstáculos y dificultades?



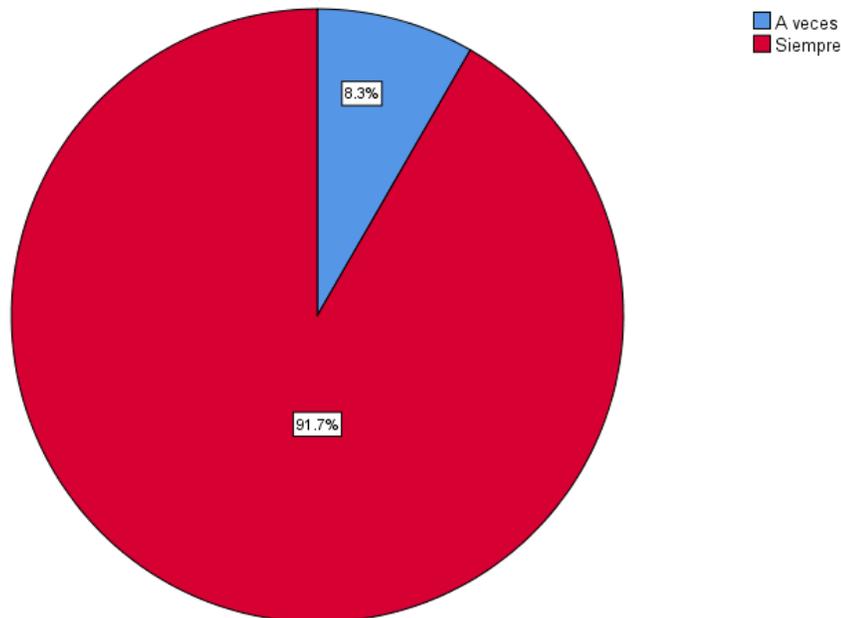
41A. ¿El director muestra determinación para cumplir con las metas y objetivos establecidos, incluso cuando las circunstancias son adversas?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 3 | 8.3 |
| | Siempre | 33 | 91.7 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

La mayoría de los docentes (91.7%) perciben que el director siempre muestra determinación para cumplir con las metas y objetivos, incluso en circunstancias adversas. Esto es un fuerte indicador de compromiso y resiliencia en el liderazgo. El 8.3% que respondió "A veces" indica que hay una minoría significativa que no siempre percibe esta determinación en el director. Esto sugiere que existe cierta variabilidad en cómo los docentes perciben la capacidad del director para mantener el enfoque en las metas bajo circunstancias adversas. La ausencia de respuestas en la categoría "Nunca" sugiere un consenso generalizado de que el director, al menos en cierta medida, muestra determinación para cumplir con las metas y objetivos a pesar de las adversidades.

41A. ¿El directivo muestra determinación para cumplir con las metas y objetivos establecidos, incluso cuando las circunstancias son adversas?



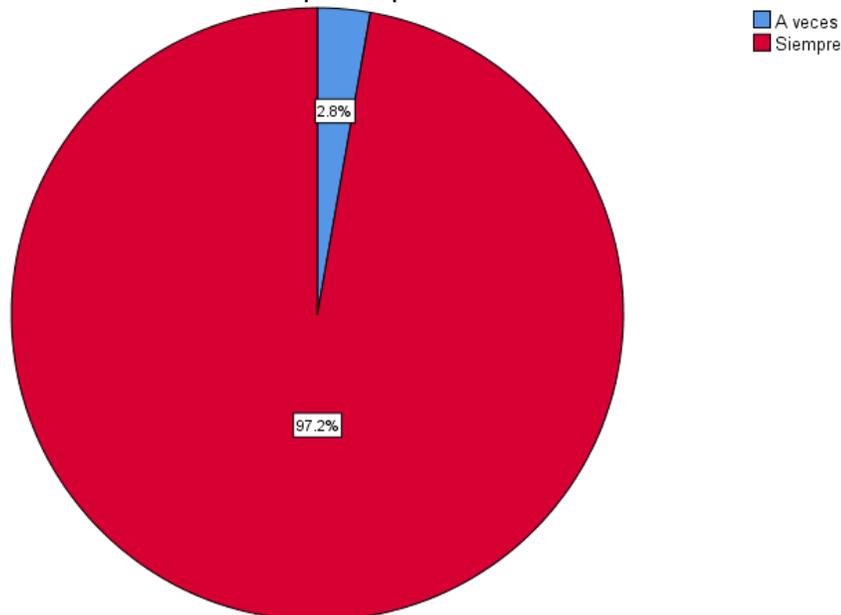
42A. ¿El director muestra un alto nivel de compromiso con sus tareas y proyectos, asegurándose de que se completen a pesar de las dificultades?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 1 | 2.8 |
| | Siempre | 35 | 97.2 |
| Total | | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

La mayoría de los docentes (97.2%) perciben que el director siempre muestra un alto nivel de compromiso con sus tareas y proyectos, incluso frente a dificultades. Esto es un fuerte indicador de dedicación y responsabilidad en el liderazgo. El 2.8% que respondió "A veces" indica que hay una muy pequeña minoría que percibe cierta inconsistencia en el compromiso del director. Esta baja proporción sugiere que la percepción general del compromiso es extremadamente alta. La ausencia de respuestas en la categoría "Nunca" sugiere un consenso generalizado de que el director muestra un alto nivel de compromiso en todas las situaciones, lo que refuerza la percepción de un liderazgo comprometido y fiable.

42A.¿El directivo muestra un alto nivel de compromiso con sus tareas y proyectos, asegurándose de que se completen a pesar de las dificultades?



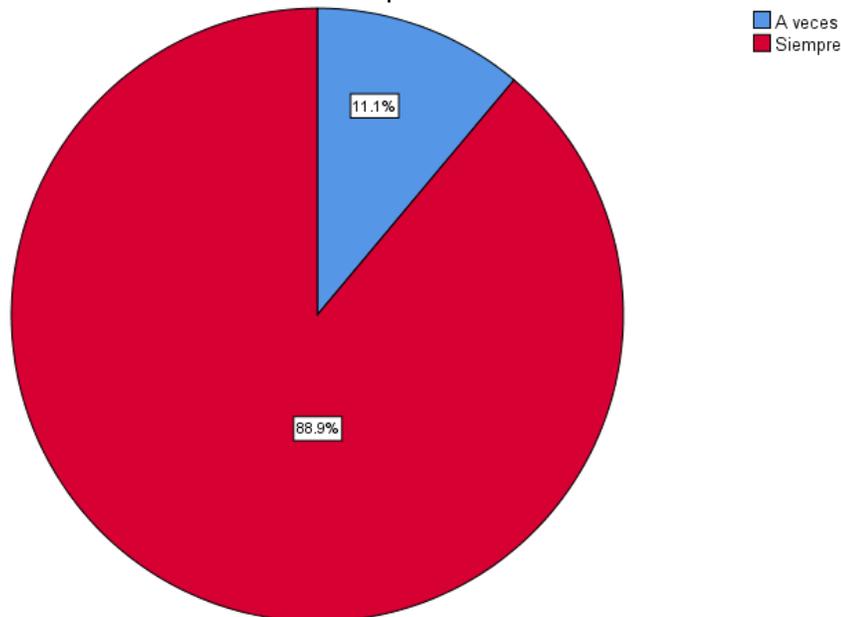
43A. ¿El director continúa buscando soluciones efectivas cuando se enfrenta a problemas complejos y persistentes?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 4 | 11.1 |
| | Siempre | 32 | 88.9 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

La mayoría de los docentes (88.9%) perciben que el director siempre continúa buscando soluciones efectivas cuando se enfrenta a problemas complejos y persistentes. Esto sugiere un liderazgo proactivo y resiliente en la resolución de problemas. El 11.1% que respondió "A veces" indica que hay una minoría significativa que no siempre percibe la búsqueda continua de soluciones por parte del director. Esto sugiere que existe cierta variabilidad en cómo se percibe esta capacidad del director. La ausencia de respuestas en la categoría "Nunca" sugiere que el consenso general es que el director, al menos en cierta medida, busca soluciones efectivas ante problemas complejos y persistentes.

43A. ¿El directivo continúa buscando soluciones efectivas cuando se enfrenta a problemas complejos y persistentes?



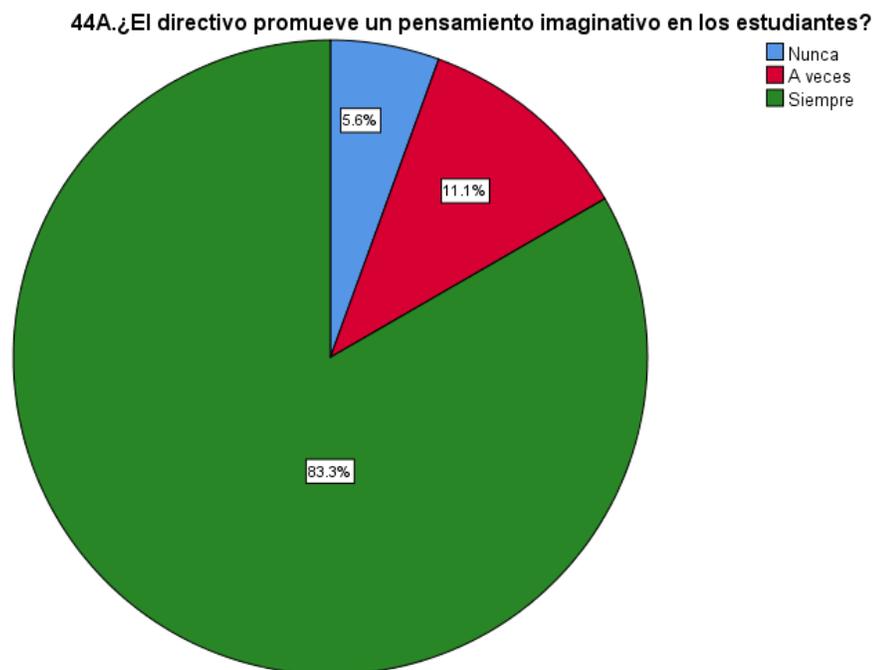
6.8. Análisis descriptivo de habilidades actitudinales de creatividad

44A. ¿El director promueve un pensamiento imaginativo en los estudiantes?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 2 | 5.6 |
| | A veces | 4 | 11.1 |
| | Siempre | 30 | 83.3 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

La mayoría de los docentes (83.3%) perciben que el director siempre promueve un pensamiento imaginativo en los estudiantes, lo que sugiere un enfoque positivo y activo en fomentar la creatividad. El 11.1% que respondió "A veces" y el 5.6% que respondió "Nunca" indican que hay una minoría significativa que percibe una promoción del pensamiento imaginativo como inconsistente o ausente. Aunque la percepción general es positiva, el 16.7% combinado de respuestas "A veces" y "Nunca" sugiere que hay áreas en las que la promoción del pensamiento imaginativo podría mejorarse.



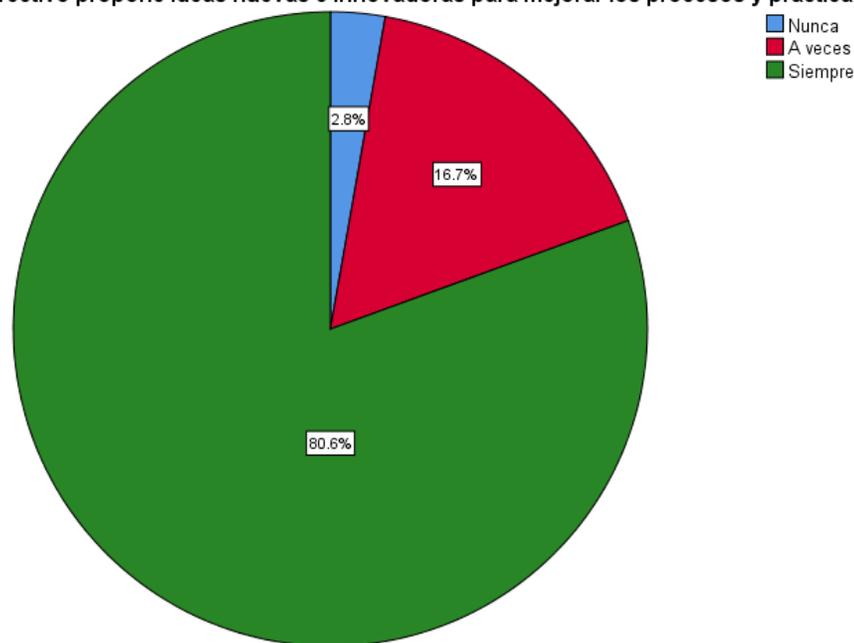
45A. ¿El director propone ideas nuevas e innovadoras para mejorar los procesos y prácticas en la institución?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Nunca | 1 | 2.8 |
| | A veces | 6 | 16.7 |
| | Siempre | 29 | 80.6 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

La mayoría de los docentes (80.6%) perciben que el director siempre propone ideas nuevas e innovadoras para mejorar los procesos y prácticas. Esto sugiere una actitud proactiva y creativa en el liderazgo. El 16.7% que respondió "A veces" indica que hay una minoría significativa que percibe la propuesta de ideas nuevas como ocasional o variable. Esto sugiere que la percepción de innovación en el director no es completamente uniforme. Aunque la percepción general es positiva, el 19.5% combinado de respuestas "A veces" y "Nunca" sugiere que hay áreas donde la propuesta de ideas innovadoras podría mejorarse.

45A. ¿El directivo propone ideas nuevas e innovadoras para mejorar los procesos y prácticas en la institución?



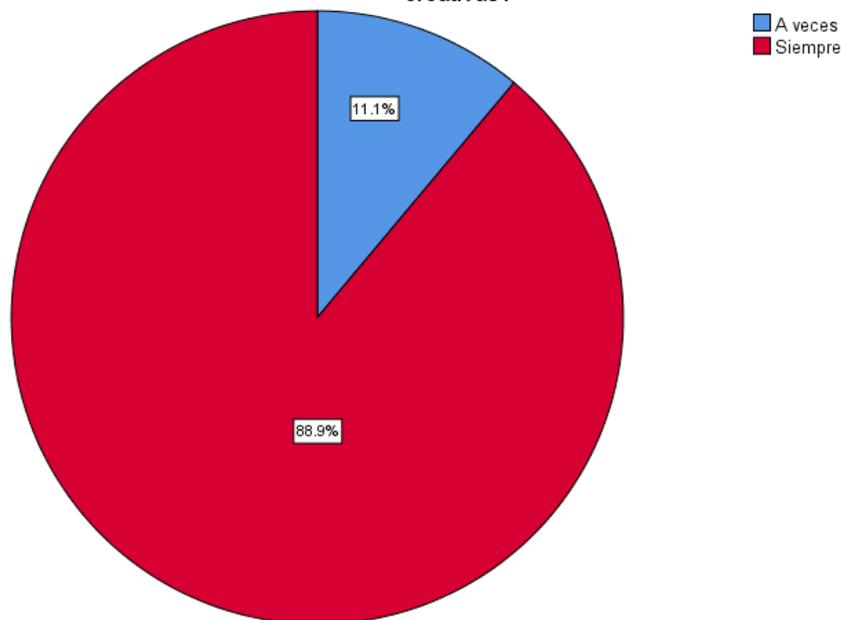
46A. ¿El director fomenta un ambiente donde los miembros del equipo se sientan libres para proponer ideas creativas?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 4 | 11.1 |
| | Siempre | 32 | 88.9 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

La mayoría de los docentes (88.9%) perciben que el director siempre fomenta un ambiente donde los miembros del equipo se sienten libres para proponer ideas creativas. Esto indica un enfoque positivo en la creación de un entorno que valora y promueve la creatividad. El 11.1% que respondió "A veces" indica que hay una minoría significativa que percibe que el fomento del ambiente creativo es ocasional. Esto sugiere que la percepción de libertad para proponer ideas creativas puede no ser uniforme en todos los casos. La ausencia de respuestas en la categoría "Nunca" sugiere un consenso generalizado de que el director, al menos en cierta medida, fomenta un ambiente propicio para la creatividad.

46A.¿El directivo fomenta un ambiente donde los miembros del equipo se sientan libres para proponer ideas creativas?



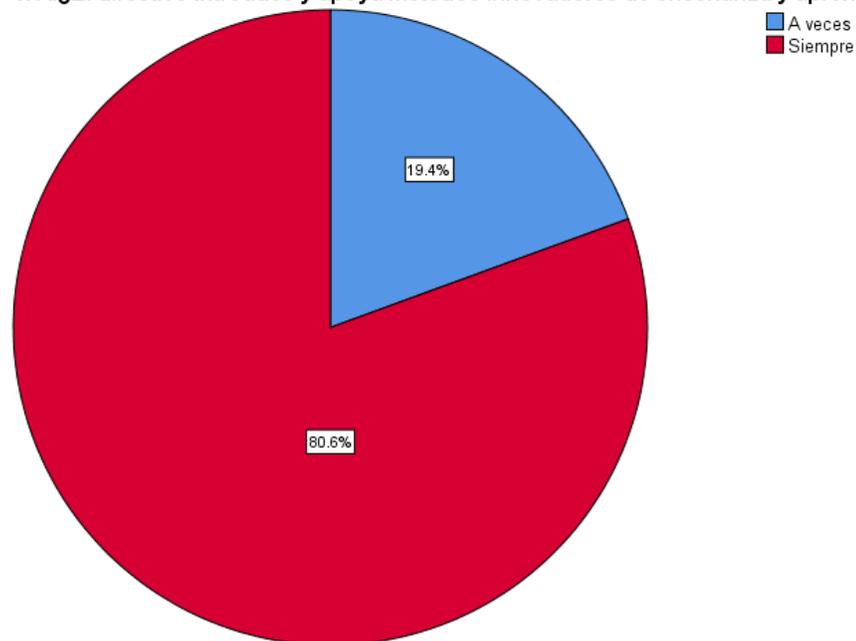
47A. ¿El director introduce y apoya métodos innovadores de enseñanza y aprendizaje?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 7 | 19.4 |
| | Siempre | 29 | 80.6 |
| Total | | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

La mayoría de los docentes (80.6%) perciben que el director siempre introduce y apoya métodos innovadores de enseñanza y aprendizaje. Esto sugiere que el director está muy comprometido con la innovación en la enseñanza y el aprendizaje. El 19.4% que respondió "A veces" indica que hay una minoría significativa que percibe que el apoyo a métodos innovadores no es constante. Esto sugiere que, aunque la introducción de métodos innovadores es apreciada, podría haber variabilidad en la frecuencia o en la consistencia del apoyo proporcionado. La ausencia de respuestas en la categoría "Nunca" sugiere que no hay una percepción de completa ausencia de introducción o apoyo a métodos innovadores.

47A.¿El directivo introduce y apoya métodos innovadores de enseñanza y aprendizaje?



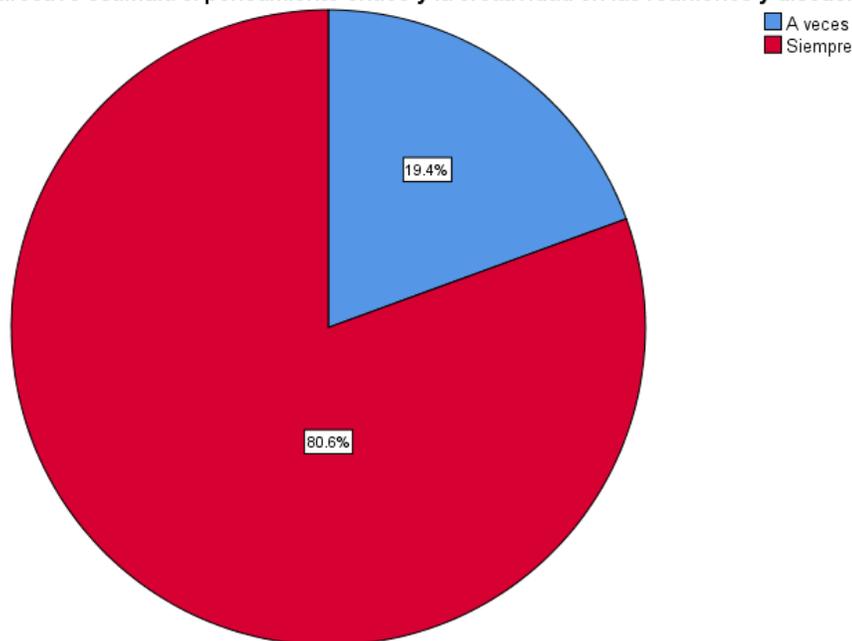
48A. ¿El director estimula el pensamiento crítico y la creatividad en las reuniones y discusiones del equipo?

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | A veces | 7 | 19.4 |
| | Siempre | 29 | 80.6 |
| | Total | 36 | 100.0 |

Interpretación del resultado

La mayoría de los docentes (80.6%) perciben que el director siempre estimula el pensamiento crítico y la creatividad en las reuniones y discusiones del equipo. Esto sugiere un fuerte compromiso del director con la promoción de estos aspectos en el entorno de trabajo. El 19.4% que respondió "A veces" indica que hay una minoría significativa que percibe que la estimulación del pensamiento crítico y la creatividad es ocasional. Esto sugiere que, aunque la estimulación es generalmente valorada, no siempre es consistente en todas las reuniones y discusiones. La ausencia de respuestas en la categoría "Nunca" sugiere que no hay una percepción de completa falta de estimulación del pensamiento crítico y la creatividad.

48A.¿El directivo estimula el pensamiento crítico y la creatividad en las reuniones y discusiones del equipo?



Capítulo VII. Conclusiones

La encuesta incluyó un conjunto de preguntas relacionadas con diferentes habilidades directivas, clasificadas en las cuatro dimensiones de habilidades directivas: habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales y habilidades de comunicación. Se complementaron con preguntas sobre las habilidades o competencias actitudinales clasificadas también en cuatro dimensiones siendo estas: Optimismo, Proactividad, Persistencia y Creatividad. Las respuestas fueron recategorizadas en "Nunca", "A veces" y "Siempre", permitiendo identificar la frecuencia de estas habilidades en la práctica diaria de los directores.

Se analizará cada dimensión de las habilidades directivas estudiadas como son: habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales y habilidades de comunicación; así también las habilidades actitudinales como son: Optimismo, Proactividad, Persistencia y Creatividad, todo el análisis está sustentado en los resultados obtenidos de la encuesta.

Este informe resume los principales hallazgos y proporciona recomendaciones para fortalecer estas habilidades en los directores de educación media superior, con el fin de mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

7.1. Habilidades personales

Conclusiones:

El 75.0% de los directores demuestra un buen nivel de autoconocimiento al identificar constantemente las principales necesidades de la institución educativa. Un 91.7% de los directores toma decisiones de manera efectiva y oportuna, lo que refleja una sólida capacidad de toma de decisiones. Además, la mayoría (88.9%) maneja adecuadamente los conflictos que surgen en el plantel. El 91.7% de los directores muestra habilidades sólidas en planificación y organización, y un 94.4% gestiona bien su tiempo y el de los

demás. También, el 91.7% apoya el desarrollo profesional continuo de los docentes, lo cual es positivo. Finalmente, un 83.3% de los directores promueve el bienestar y un clima laboral positivo.

Recomendaciones:

- Continuar fomentando las habilidades de toma de decisiones y gestión del tiempo, dado que son aspectos esenciales para la eficiencia administrativa.
- Implementar talleres y programas de desarrollo continuo en resolución de conflictos y planificación, para asegurar que los estándares altos se mantengan.
- Incrementar las iniciativas de apoyo emocional y de bienestar, ya que, aunque los porcentajes son altos, siempre es beneficioso mantener y mejorar estas prácticas.

7.2. Habilidades interpersonales

Conclusiones:

El 91.7% de los directores promueve los valores y buenas relaciones, lo que sugiere un liderazgo ético fuerte, y muestra una alta empatía hacia las necesidades del personal. La comunicación abierta también es alta (91.7%), y un 86.1% de los directores motiva y proporciona apoyo emocional. Además, el reconocimiento a los logros es consistente en un 83.3% de los casos, y un 86.1% de los directores trata a todos de manera justa e imparcial.

Recomendaciones:

- Reforzar las estrategias de reconocimiento para alcanzar una mayor satisfacción y motivación entre el personal.
- Desarrollar programas de sensibilización y formación continua en habilidades interpersonales, para asegurar una comunicación y empatía efectivas.

7.3. Habilidades grupales

Conclusiones:

La confianza hacia los directores es alta, con un 91.4%, y un 94.4% promueve el trabajo en equipo. Además, el 88.9% lleva a cabo reuniones de manera efectiva y facilita la colaboración entre departamentos. Un 83.3% gestiona eficazmente proyectos que involucran a varios docentes, y un 88.9% demuestra eficacia en la resolución de problemas y en la delegación de tareas. Por último, el 86.1% fomenta la innovación y el pensamiento creativo en grupo.

Recomendaciones:

- Potenciar aún más la confianza y el trabajo en equipo mediante talleres y dinámicas de grupo.
- Mejorar las técnicas de gestión de proyectos y resolución de problemas con capacitaciones específicas para directores.
- Incentivar la innovación a través de programas de reconocimiento y recompensas para ideas creativas.

7.4. Habilidades de comunicación

Conclusiones:

Un 88.9% de los directores promueve la participación de la comunidad educativa, mientras que un 94.4% comunica expectativas de manera clara y transparente, proporcionando información comprensible. Además, un 91.7% escucha activamente las inquietudes de los docentes y fomenta una comunicación bidireccional. La transparencia en la comunicación es alta, con un 94.4%, y un 88.9% utiliza adecuadamente las herramientas tecnológicas.

Recomendaciones:

- Continuar con la práctica de escucha activa y transparencia, que son fundamentales para una comunicación efectiva.
- Fomentar la participación de la comunidad educativa mediante más canales y plataformas de interacción.
- Capacitar a los directores en el uso de nuevas tecnologías de comunicación para mantenerse actualizados y eficaces.

7.5. Habilidades actitudinales

Optimismo

Conclusiones:

El 97.2% de los directores muestran entusiasmo y mantienen una actitud positiva, lo cual es fundamental para inspirar y motivar tanto al personal docente como a los estudiantes. Además, un 88.9% motiva al equipo a enfrentar obstáculos y aborda los problemas de manera constructiva. Un 94.4% comunica expectativas y objetivos de manera que promueven una visión positiva.

Recomendaciones:

- **Fomentar la Motivación del Equipo:** Continuar promoviendo un ambiente positivo y de apoyo que inspire a los docentes y estudiantes a superar desafíos.
- **Capacitación en Manejo de Dificultades:** Proveer herramientas y técnicas adicionales para enfrentar situaciones difíciles de manera constructiva.

Proactividad

Conclusiones:

El 88.9% de los directores son percibidos como confiables y el 86.1% toman la iniciativa para mejorar procesos internos. Sin embargo, la prevención de problemas potenciales es menos prevalente, con solo un 75% de los directores anticipando problemas. Además, un 88.9% apoya la innovación en métodos de trabajo y el 83.3% asume responsabilidad por los proyectos.

Recomendaciones:

- **Fortalecer la Prevención de Problemas:** Desarrollar estrategias y capacitación para mejorar la anticipación y prevención de problemas.
- **Promover la Innovación:** Fomentar un ambiente que apoye continuamente la implementación de nuevas ideas y métodos.

Persistencia

Conclusiones:

Un 91.7% de los directores demuestra perseverancia frente a desafíos, asegurando la continuidad hacia los objetivos. El 97.2% muestra un alto nivel de compromiso con el trabajo, incluso frente a dificultades, y un 88.9% continúa buscando soluciones efectivas para problemas complejos.

Recomendaciones:

- **Resiliencia y Adaptabilidad:** Incluir formación específica para fortalecer la resiliencia y la adaptabilidad ante cambios imprevistos.
- **Apoyo para la Resolución de Problemas Complejos:** Proveer recursos adicionales y asesoramiento para enfrentar desafíos persistentes.

Creatividad

Conclusiones:

Un 83.3% de los directores promueve el pensamiento imaginativo y un 80.6% fomenta el pensamiento crítico. Además, el 77.8% impulsa ideas innovadoras, lo cual es crucial para la adaptación y mejora continua, mientras que un 86.1% crea un ambiente donde el equipo se siente libre para proponer ideas creativas.

Recomendaciones:

- **Incentivar la Innovación y Creatividad:** Crear espacios y tiempos dedicados a la generación de ideas innovadoras, y fomentar un clima de aceptación y experimentación.
- **Estímulo del Pensamiento Crítico:** Incluir programas que desarrollen habilidades de pensamiento crítico tanto en docentes como en estudiantes.

Las habilidades directivas evaluadas en las dimensiones de optimismo, proactividad, persistencia y creatividad tienen un impacto significativo en el aprovechamiento educativo de los estudiantes. Los directores que demuestran entusiasmo, proactividad, perseverancia y creatividad no solo mejoran el clima organizacional y motivacional, sino que también promueven un entorno de aprendizaje dinámico e innovador. Estas habilidades son fundamentales para enfrentar los desafíos actuales y futuros en el ámbito educativo.

Para continuar mejorando la calidad educativa en los planteles de educación media superior, se recomienda implementar un programa integral de desarrollo de habilidades directivas que incluya: Capacitación Continua y Actualización, Fomento de la Innovación y Creatividad, Desarrollo de Resiliencia y Adaptabilidad.

La mejora continua en estas áreas asegurará que los directores estén bien equipados para liderar a sus equipos y mejorar los resultados educativos de los estudiantes, adaptándose efectivamente a un entorno educativo en constante cambio.

7.6. Habilidades directivas requeridas

Toma de Decisiones Efectiva

- **Descripción:** La capacidad de los directores para tomar decisiones informadas, oportunas y efectivas.
- **Justificación:** Los resultados muestran que el 91.7% de los directores toman decisiones de manera efectiva y oportuna. Esto es fundamental para responder a las necesidades cambiantes del entorno educativo y para asegurar un manejo adecuado de recursos y personal.

Gestión del Tiempo y Organización

- **Descripción:** La habilidad para organizar y gestionar el tiempo propio y el de los demás.
- **Justificación:** Con un 94.4% de los directores gestionando bien su tiempo, esta habilidad contribuye a maximizar la productividad y a asegurar que las actividades académicas se lleven a cabo de manera ordenada y puntual.

Comunicación Abierta y Transparente

- **Descripción:** La comunicación clara y abierta es vital para crear un ambiente de confianza y colaboración dentro de la comunidad educativa.
- **Justificación:** El 91.7% de los directores fomentan una comunicación abierta y sincera, lo que es de suma relevancia para que docentes, estudiantes y padres de familia entiendan y compartan los objetivos educativos.

Empatía y Apoyo Emocional

- **Descripción:** La empatía y la capacidad de proporcionar apoyo emocional a docentes y estudiantes son importantes para mantener un clima escolar positivo y motivador.

- **Justificación:** El 91.7% de los directores muestran empatía y el 86.1% proporciona apoyo emocional, lo que mejora el bienestar de los docentes y estudiantes, incrementando así su motivación y rendimiento.

Trabajo en Equipo y Colaboración

- **Descripción:** La promoción del trabajo en equipo y la colaboración entre docentes y otros miembros del personal educativo facilita la implementación de prácticas pedagógicas efectivas.
- **Justificación:** Con un 94.4% de los directores promoviendo el trabajo en equipo, esta habilidad es esencial para el desarrollo de un enfoque educativo integrado que maximice el aprendizaje de los estudiantes.

Innovación y Pensamiento Creativo

- **Descripción:** La capacidad de fomentar la innovación y el pensamiento creativo es sustancial para adaptarse a los desafíos contemporáneos y mejorar continuamente la calidad educativa.
- **Justificación:** El 86.1% de los directores fomentan la innovación, lo que es fundamental para incorporar nuevas metodologías y tecnologías educativas que puedan enriquecer la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.

Las habilidades directivas mencionadas no solo facilitan la gestión administrativa eficiente, sino que también crean un ambiente de aprendizaje positivo y enriquecedor. Esto se traduce en una mejor calidad educativa, ya que los directores que dominan estas habilidades están mejor equipados para liderar a sus equipos hacia el logro de objetivos académicos y el bienestar de los estudiantes.

7.7. Habilidades directivas comunes

Las habilidades directivas más comunes entre los directores de planteles de educación media superior, basándose en la encuesta realizada al personal docente, en la que se

han evaluado cuatro dimensiones de habilidades directivas: habilidades personales, interpersonales, grupales y de comunicación, son las siguientes.

Habilidades Personales.

- **Toma de Decisiones:** Un 91.7% de los directores toma decisiones de manera efectiva y oportuna, destacándose como una de las habilidades más comunes y desarrolladas.
- **Gestión del Tiempo:** El 94.4% de los directores gestiona bien su tiempo y el de los demás, indicando una alta capacidad organizativa.

Habilidades Interpersonales.

- **Comunicación Abierta:** Con un 91.7% de directores fomentando una comunicación abierta y sincera, esta habilidad se presenta como una práctica generalizada en los planteles.
- **Empatía:** Un 91.7% de los directores muestra empatía hacia las necesidades y preocupaciones de los demás, lo que subraya la importancia de una gestión empática y cercana.

Habilidades Grupales.

- **Trabajo en Equipo:** El 94.4% de los directores promueve activamente el trabajo en equipo, evidenciando una fuerte inclinación hacia la colaboración y cohesión del personal docente.
- **Reuniones Efectivas:** Un 88.9% de los directores organiza reuniones efectivas para la participación de todos, lo que facilita la coordinación y el flujo de información.

Habilidades de Comunicación.

- **Claridad y Transparencia:** La claridad en la comunicación de expectativas y la transparencia son notablemente altas, con un 94.4% de los directores destacándose en estas áreas.

- **Escucha Activa:** El 91.7% de los directores escucha activamente las inquietudes y sugerencias de los docentes, lo que refleja un liderazgo inclusivo y receptivo.

Las habilidades directivas más comunes en los planteles de educación media superior, según los resultados de la encuesta, son la toma de decisiones efectivas, la gestión del tiempo, la comunicación abierta, la empatía, el trabajo en equipo y la claridad en la comunicación. Estas habilidades forman el núcleo de un liderazgo efectivo en el ámbito educativo y son fundamentales para mejorar la calidad educativa de las escuelas.

La alta prevalencia de estas habilidades sugiere una orientación hacia la eficiencia operativa y una gestión orientada a las personas, donde se valora tanto el logro de objetivos organizativos como el bienestar del personal docente y los estudiantes.

7.8. Recomendaciones y estrategias para la mejora continua de las habilidades directivas

Los datos de la encuesta indican que, en general, los directores de los planteles de educación media superior demuestran una alta competencia en habilidades personales, interpersonales, grupales y de comunicación. No obstante, se identificaron áreas donde la mejora continua puede potenciar aún más la eficacia del director.

Formación y Capacitación Continua

Descripción: Implementar programas de capacitación continua centrados en el desarrollo de habilidades directivas clave, con énfasis en áreas como resolución de conflictos, innovación y gestión de proyectos.

Estrategias:

- **Programas de Desarrollo Profesional:** Organizar talleres, seminarios y cursos específicos para fortalecer la toma de decisiones estratégicas, la planificación y la organización.

- **Mentoría y Coaching:** Establecer programas de mentoría donde directores con más experiencia puedan guiar a sus colegas menos experimentados en la práctica de habilidades directivas.
- **Formación en Innovación:** Fomentar la creatividad y la innovación mediante la introducción de metodologías ágiles y herramientas tecnológicas que faciliten la gestión escolar.

Fomento de la Comunicación y la Participación

Descripción: Fortalecer la comunicación bidireccional y la participación de toda la comunidad educativa para crear un entorno inclusivo y colaborativo.

Estrategias:

- **Canales de Comunicación Abiertos:** Crear plataformas y foros donde docentes, estudiantes y padres de familia puedan expresar sus ideas, inquietudes y sugerencias.
- **Transparencia Informativa:** Asegurar que la información sobre políticas, decisiones y cambios en el plantel se comunique de manera clara y oportuna.
- **Iniciativas de Participación Comunitaria:** Promover actividades y proyectos que involucren a toda la comunidad educativa, fortaleciendo el sentido de pertenencia y colaboración.

Promoción del Bienestar y Apoyo Emocional

Descripción: Incorporar políticas y prácticas que promuevan el bienestar emocional de docentes y estudiantes, creando un ambiente escolar saludable y motivador.

Estrategias:

- **Programas de Bienestar:** Implementar programas de bienestar que incluyan actividades de relajación, asesoramiento psicológico y desarrollo personal.

- Reconocimiento y Motivación: Establecer sistemas de reconocimiento para destacar logros y esfuerzos tanto de docentes como de estudiantes, fomentando un ambiente de respeto y motivación.
- Apoyo Psicológico y Emocional: Proveen recursos y acceso a profesionales para el apoyo emocional, especialmente en momentos de crisis o estrés.

Implementación de Tecnologías Educativas

Descripción: Integrar tecnologías modernas para mejorar la gestión administrativa y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Estrategias:

- Capacitación en Tecnologías: Ofrecer formación continua a directores y docentes en el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión educativa y la enseñanza.
- Plataformas de Gestión Escolar: Utilizar plataformas digitales para la gestión de tareas, la comunicación con la comunidad educativa y el seguimiento del progreso académico.
- Innovación en la Enseñanza: Fomentar el uso de recursos digitales y metodologías innovadoras que enriquezcan la experiencia educativa de los estudiantes.

La implementación de estas recomendaciones y estrategias tiene como objetivo fortalecer las habilidades directivas en los planteles de educación media superior, adaptándose a las necesidades específicas del entorno escolar. Un director eficaz es fundamental para crear un ambiente educativo de alta calidad que promueva el aprendizaje y desarrollo integral de los estudiantes.

Para llevar a cabo estas recomendaciones, se hacen las siguientes sugerencias:

1. Diagnóstico Inicial: Realizar una evaluación detallada de las necesidades de capacitación y desarrollo en cada plantel.

2. Planificación y Ejecución: Desarrollar un plan de acción con metas claras, recursos asignados y un cronograma de implementación.
3. Evaluación Continua: Establecer un sistema de evaluación continua para medir el impacto de las estrategias implementadas y ajustar las acciones según sea necesario.

Con estas medidas, se espera no solo mejorar las habilidades directivas, sino también potenciar el desempeño académico y el bienestar general de toda la comunidad educativa.

7.9. Relación entre habilidades directivas y habilidades actitudinales

El rol del director en la educación media superior requiere un conjunto de habilidades directivas que abarquen varios dominios, incluidas las habilidades personales, interpersonales, grupales y de comunicación. Estas habilidades se interrelacionan y se manifiestan en diversas dimensiones de la dirección, como el optimismo, la proactividad, la persistencia y la creatividad. En este análisis se explora cómo estas habilidades y dimensiones se complementan y potencian entre sí, justificando su importancia para el éxito en la gestión educativa.

Habilidades personales y optimismo

Justificación: Las habilidades personales como el autoconocimiento y la gestión del tiempo permiten a los directores abordar sus tareas con confianza y claridad, lo que contribuye a mantener una actitud positiva y entusiasta. La autoconciencia ayuda a los líderes a reconocer sus fortalezas y limitaciones, lo que les permite inspirar a su equipo y abordar los desafíos con una mentalidad constructiva.

Habilidades personales y persistencia

Justificación: La capacidad de tomar decisiones de manera efectiva y gestionar el tiempo es crucial para la persistencia. Estas habilidades personales permiten a los directores

mantenerse enfocados en los objetivos a pesar de las dificultades, asegurando que los proyectos se completen con éxito. La toma de decisiones acertada y oportuna es vital para mantener el rumbo y la dirección en momentos de incertidumbre.

Habilidades interpersonales y proactividad

Justificación: Las habilidades interpersonales, como la empatía y la comunicación abierta, facilitan la creación de relaciones de confianza y colaboración. Esto, a su vez, fomenta un entorno donde los directores pueden tomar la iniciativa para mejorar procesos y anticipar problemas. La habilidad para entender y responder a las necesidades de los demás permite a los líderes ser proactivos en la identificación y resolución de problemas antes de que estos se agraven.

Habilidades interpersonales y optimismo

Justificación: La capacidad de comunicarse de manera abierta y sincera, junto con el reconocimiento y la valoración del trabajo de los demás, fortalece el clima laboral positivo. Los directores que muestran empatía y apoyo emocional crean un ambiente donde el optimismo es una respuesta natural a las circunstancias difíciles, promoviendo una visión positiva y alentadora en la comunidad educativa.

Habilidades grupales y creatividad

Justificación: La promoción del trabajo en equipo y la colaboración son esenciales para fomentar un entorno de creatividad e innovación. Las habilidades grupales permiten a los directores facilitar la cooperación entre los docentes y otros miembros del personal, lo que lleva al desarrollo y la implementación de nuevas ideas y métodos de enseñanza. La capacidad de gestionar proyectos y coordinar esfuerzos colectivos es fundamental para que las ideas innovadoras se materialicen de manera efectiva.

Habilidades grupales y persistencia

Justificación: La gestión de proyectos y la delegación de tareas son competencias clave que permiten a los directores superar obstáculos y mantener el enfoque en los objetivos.

Las habilidades grupales ayudan a los líderes a movilizar recursos y esfuerzos de manera eficiente, asegurando que el equipo permanezca comprometido y persistente en la consecución de las metas establecidas.

Habilidades de comunicación y optimismo

Justificación: La claridad y transparencia en la comunicación son fundamentales para mantener un ambiente de optimismo. Los directores que comunican expectativas de manera clara y comprensible ayudan a establecer una visión positiva y compartida, lo cual es esencial para motivar a la comunidad educativa. La habilidad de transmitir mensajes de manera inspiradora y motivadora es un componente crítico para fomentar el entusiasmo y la moral.

Habilidades de comunicación y proactividad

Justificación: La capacidad de escuchar activamente y comunicar de manera bidireccional facilita la identificación temprana de problemas y oportunidades de mejora. Las habilidades de comunicación permiten a los directores captar las preocupaciones y sugerencias del personal, lo que les permite tomar acciones proactivas para mejorar el entorno educativo. La comunicación efectiva también es clave para implementar cambios de manera fluida y con el apoyo de la comunidad.

Las habilidades directivas en las áreas de habilidades personales, interpersonales, grupales y de comunicación son interdependientes y refuerzan las dimensiones de la función del director, como el optimismo, la proactividad, la persistencia y la creatividad. Estas habilidades no solo se complementan entre sí, sino que son esenciales para el desarrollo de una dirección efectiva en el contexto educativo. Una dirección bien equilibrada y desarrollada en estas áreas es vital para mejorar el aprovechamiento educativo de los estudiantes y para crear un entorno escolar positivo y productivo.

7.10. Conclusión y recomendación final

Conclusión:

En general, los directores de las instituciones de educación media superior muestran un alto nivel de competencias en todas las dimensiones evaluadas. Destacan particularmente en la toma de decisiones, gestión del tiempo, comunicación clara, transparencia, fomento de valores y trabajo en equipo. Sin embargo, siempre hay margen para mejorar en aspectos como el apoyo emocional, el reconocimiento de logros y la innovación.

Se aceptan las hipótesis planteadas por lo siguiente:

1. Los resultados evidencian que los directivos con habilidades destacadas en áreas personales, interpersonales, grupales y actitudinales tienen un impacto positivo en la gestión escolar, lo cual está asociado con una mejora en el ambiente educativo y potencialmente, en el logro académico de los estudiantes. La alta capacidad de comunicación y la habilidad para motivar y apoyar al personal y a los estudiantes refuerzan el impacto positivo en el rendimiento académico.
2. Los resultados confirman que las habilidades de toma de decisiones, comunicación abierta y efectiva, y trabajo en equipo son predominantes entre los directivos de educación media superior. Estas habilidades son comunes entre los directivos que logran una gestión eficaz, y se correlacionan con una mayor eficiencia en el entorno escolar.
3. Los resultados muestran que los directivos que implementan estrategias basadas en la mejora continua y el desarrollo de habilidades directivas específicas tienen un impacto positivo en la gestión escolar. La alta calificación en habilidades actitudinales y de comunicación sugiere que estas recomendaciones han conducido a una gestión más efectiva y potencialmente a un mayor rendimiento académico de los estudiantes.

Los resultados de esta investigación destacan la importancia de las habilidades directivas en la educación media superior. Fortalecer estas habilidades no solo beneficia la gestión y el clima organizacional de las instituciones educativas, sino que también tiene un impacto directo en el aprovechamiento educativo de los estudiantes. Por lo tanto, es fundamental invertir en el desarrollo profesional de los directores para asegurar una educación de calidad y un rendimiento académico óptimo para todos los estudiantes.

Recomendación:

Se recomienda continuar con los programas de formación y desarrollo en habilidades directivas, con un enfoque especial en la mejora continua. Es vital implementar un sistema de retroalimentación regular para identificar áreas de mejora y promover una cultura de aprendizaje y crecimiento constante. Además, se deberían considerar programas de bienestar para directores y docentes, asegurando un ambiente laboral saludable y motivador. Para fortalecer la influencia positiva de las habilidades directivas en el aprovechamiento educativo de los estudiantes, se proponen las siguientes sugerencias:

- **Capacitación continua:** Implementar programas de capacitación continua para directores en áreas clave como la gestión de conflictos, la planificación estratégica y la innovación educativa. Esto permitirá mantener altos estándares y adaptar prácticas de liderazgo a los cambios en el entorno educativo.
- **Fomento de la comunicación abierta y transparente:** Establecer canales de comunicación bidireccional que permitan un flujo de información claro y eficiente entre directores, docentes, estudiantes y padres de familia. Esto ayudará a alinear los objetivos educativos y a identificar rápidamente áreas de mejora.
- **Programas de bienestar y apoyo emocional:** Fortalecer las iniciativas de apoyo emocional tanto para docentes como para estudiantes, promoviendo un ambiente de bienestar y reduciendo el estrés, lo que puede contribuir a un mejor desempeño académico.

- Incentivos para la innovación: Crear programas de incentivos para directores y docentes que propongan y desarrollen iniciativas innovadoras que mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje. La innovación es clave para adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes y para impulsar su rendimiento académico.
- Evaluación y feedback constante: Establecer un sistema de evaluación y feedback constante que permita a los directores y docentes reflexionar sobre sus prácticas y ajustarlas según sea necesario. Esto fomentará una cultura de mejora continua en las instituciones educativas.
- Fomento de un clima escolar positivo: Promover un entorno que valore y fomente tanto el desarrollo personal como profesional de todos los miembros de la comunidad educativa, reconociendo la interrelación entre diferentes habilidades y dimensiones de la dirección.

Estas acciones garantizarán una dirección más eficaz, lo que se traducirá en una mejora continua de la calidad educativa y en un entorno de aprendizaje más enriquecedor para los estudiantes.

Referencias Bibliográficas

Adam, J. A. (2021). *Las 11 habilidades directivas de un líder en un entorno de Administración Sustentable* (1a ed.). Publicaciones empresariales UNAM FCA Publishing.

https://publishing.fca.unam.mx/index.php?id_product=143&rewrite=las-11-habilidades-directivas-de-un-lider-en-un-entorno-de-administracion-sustentable&controller=product

AhoraLiderazgo.com (14-02-2024). *Definiciones del concepto de Liderazgo según 8 autores*. <https://ahoraliderazgo.com/liderazgo-segun-autores/>

Barab, S., & Dede, C. (2007). Games and immersive participatory simulations for science education: An emerging type of curricula. *Journal of Science Education and technology*, 16(1), 1-3. DOI: 10.1007/s10956-007-9043-9

Beckhard, R. (1969). *Organizational Development: Strategies and Models*. Reading, MA. Addison-Wesley.

Casanova, M. A. (2004). *Evaluación y calidad de centros educativos*. España. La Muralla.

Castells, M. (2000). *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura (Vol. I): La Sociedad Red* (2ª ed.) (C. Martínez y J. Alborés, Trads.). Alianza Editorial. (Trabajo original publicado en 1996). https://amsafe.org.ar/wp-content/uploads/Castells-LA_SOCIEDAD_RED.pdf

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2021). *La violencia entre estudiantes de educación básica y media superior en México* (Informe ejecutivo). <https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/informe-ejecutivo-violencia.pdf>

Delgadillo, M. (2011-01-13). El liderazgo del director de Educación Media Superior en México. *Odiseo* (Revista electrónica de pedagogía), 8(16).

<https://odiseo.com.mx/bitacora-educativa/el-liderazgo-del-director-de-educacion-media-superior-en-mexico/>

Diario oficial de la federación (02-12-2008). *Acuerdo número 449 por el que se establecen las competencias que definen el perfil del director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior.*
<https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/7aa2c3ff-aab8-479f-ad93-db49d0a1108a/a449.pdf>

Drucker, P. F. (1979). *LA GERENCIA DE EMPRESAS* (1ª ed.) (L. Prats, Trad.). Editorial Sudamericana. (Obra original publicada en 1954).

Duarte, J. (2003). AMBIENTES DE APRENDIZAJE: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, (29), 97-113.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052003000100007>

Fundación FEPROPAZ (2023). *La importancia de la diversidad e inclusión en la educación.* <https://fepropaz.com/la-importancia-de-la-diversidad-e-inclusion-en-la-educacion/>

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados [PDF]. *Harvard Business Review, America Latina*, (s. núm.).
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24671w/Caso2_LiderazgoResultados_S3-S4.pdf

Griffin, R. y Van Fleet, D. (2016). *Habilidades Directivas: Evaluación y Desarrollo* (1ª ed.) (P. Mascaró y E. C. Mercado, Trads.). Cengage Learning Editores, Ciudad de México. (obra original publicada en 2014).

Habilidad. (s.f.). En Diccionario de la Real Academia Española (Actualización 2023). Recuperado el 28/02/2024 de <https://dle.rae.es/habilidad?m=form>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. P. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (6ª ed.). MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

- Hernández, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1ª ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- IMSS (13-07-2015). *Acoso escolar (Bullying)*. <http://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/acoso-escolar>
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2019). *Condiciones básicas para la enseñanza y el aprendizaje en los planteles de educación media superior en México [Informe complementario]* (1ª ed.). <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P1D258.pdf>
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2011). *La Educación Media Superior en México [Informe 2010-2011]* (1ª ed.). <https://www.inee.edu.mx/publicaciones/la-educacion-media-superior-en-mexico-informe-2010-2011/>
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2019). *Computadoras para estudiantes e internet* (1ª ed.). *La educación obligatoria en México* [Informe 2019] (pp. 62-63). <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/04/P1I245.pdf>
- Katz, R. L. (1974). *Habilidades de un administrador eficaz*. *Harvard Business Review*, Vol. 52, No. 5, pp. 90-100, septiembre/octubre de 1974.
- Krichesky, M. (2006). *Escuela y comunidad: Desafíos para la inclusión educativa*. (1ª ed.). Buenos Aires: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación. <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005385.pdf>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (2ª ed.). MC Graw Hill. Versión digital <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>
- Mendoza, J. (2018). *Situación y retos de la cobertura del sistema educativo nacional. Perfiles educativos*, 40(Especial), 11-52. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2018.Especial>

Mintzberg, H. (2005). *Directivos, no MBAs: una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. Ediciones Deusto, Barcelona, España. (obra original publicada en 2004).

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección* (J. Nicolau y M. Gozalbes, Trads., 1ª ed.) Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, España. (obra original publicada en 1989).

Mintzberg, H. (1994). La caída y el auge de la planificación estratégica. *Harvard Business Review*, enero-febrero (s. núm.), 107-114. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning?language=es>

Negociación. (s.f.). En Wikipedia libre. Recuperado el 11/03/2024 de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Negociaci%C3%B3n>

Pereda, F. J. (2016). *Análisis de las habilidades directivas* [Tesis doctoral, Universidad de Córdoba, España]. <https://core.ac.uk/download/pdf/60903131.pdf>

Pisanty, A. (2022). *Tecnologías de la información y derecho a saber* (1ª ed. Digital). INAI. <https://economicon.mx/ec0n0/wp-content/uploads/2022/12/alejandropisantytecnologias-de-la-informacion-inai-2022.pdf>

Porter, M. (1998). *Ser competitivo* (9ª ed.). Ediciones Deusto, Barcelona, España. <http://biblioteca.ucn.edu.co/Coleccion/Psicolog%C3%ADa%20Laboral/Ser%20competitivo.pdf>

Red por los Derechos de la Infancia en México (01-06-2023). *Acoso escolar de adolescentes en México*. Recuperado el 22/03/2024 de <https://blog.derechosinfancia.org.mx/2023/06/01/acoso-escolar-de-adolescentes-en-mexico/>

Romero, M. y Flores, N. (2020). El talento humano forjará la nueva realidad. *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*, editorial 180, pp. 40-43. https://emprendedores.unam.mx/articulo.php?id_articulo=703

Romero, M., Calderón, M., Flores, N., Maldonado, K., Mendoza, M., Robles, J., Sánchez, C. y Velasco, O. Vásquez (2023). *La aplicación de las neurociencias en beneficio*

- del desarrollo del talento humano* (1ª ed.). FCA Publishing, UNAM.
https://publishing.fca.unam.mx/index.php?id_product=174&rewrite=la-aplicacion-de-las-neurociencias-en-beneficio-del-desarrollo-del-talento-humano&controller=product
- Saavedra, L. (2018). *El liderazgo pedagógico directoral y los procesos de aprendizaje en la Institución Educativa Nro. 2023 Augusto Salazar Bondy de San Martín de Porres* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú]. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/1912>
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30 (2014), 162–171.
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108008.pdf>
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica* (1ª ed.) (C. Palma, Trad.). PLAZA & JANES EDITORES. (Obra original publica en 1985).
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf
- Secretaría de Educación Pública (2023). *Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2022-2023* (1ª ed. electrónica).
https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2022_2023_bolsillo.pdf
- Secretaría de Educación Pública (2024). *Estudio sobre el uso de las becas para el bienestar Benito Juárez* (Análisis cuantitativo y cualitativo).
https://evaluacion.becasbenitojuarez.gob.mx/es/documentos/eval/Uso_de_Becas_Bienestar_Benito_Juarez.pdf
- Schmelkes, S. (2010). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Secretaría de Educación Pública, Hacia una cultura democrática, A.C. (ACUDE). (Obra reimpressa en 2001).
<https://gobiernodeguadalupe.gob.mx/trans2/Bibliografias/Aspectos%20de%20la>

%20funci%C3%87%C3%BCn/4.-bam-hacia-mejor-calidad-escuelas-schmelkes.pdf

Simon, H. A. (1982). *El comportamiento administrativo* (4ª ed.). Aguilar Argentina S.A. de ediciones, Buenos Aires, Argentina. (obra original renovada en 1975).

Soto, Y. (2019). *El liderazgo directivo en el ámbito de la gestión escolar* (1ª ed.). Facultad de Economía, Contaduría y Administración UJED, Durango, Durango, México.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (8ª ed.). México: Pearson, Prentice Hall.

Bibliografía

- Aburto, H. I., Bonales J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41-49.
<https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias* (1ª ed.). Ediciones Granica, S.A., Buenos aires, Argentina.
- Ascón, J., García M., e Irene, P. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. *Revista científica ECOCIENCIA*, 5(2).
<https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.61>
- Duarte, D. J. (2003). AMBIENTES DE APRENDIZAJE: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL. *Estudios Pedagógicos*, (29), 97-113.
<https://www.redalyc.org/pdf/1735/173514130007.pdf>
- Chaparro, D. C. (2019). Educar para la Sana Convivencia. *Educación y Ciencia*, (23), 207–218.
https://revistas.uptc.edu.co/index.php/educacion_y_ciencia/article/view/10232
- Chavez, J. M. y Arizpe, M. T. (2019). Habilidades Directivas En Educación. *DAENA JOURNAL*, 14(2), 373-381. <http://www.daena-journal.org/>
- Cobo, C. (2016). *La Innovación Pendiente. Reflexiones (y Provocaciones) sobre educación, tecnología y conocimiento*. Colección Fundación Ceibal/DEBATE: Montevideo. https://www.aprendevirtual.org/centro-documentacion-pdf/La_innovacion_pendiente.pdf
- Correa, F. E. (2006). *Aprovechamiento escolar en estudiantes de nivel medio superior: Desarrollo de un modelo psico socio-motivacional* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México].
<https://tesiunam.dgb.unam.mx/F/PI7UGUJD6A1KCPRNQY6FAPA5DVQ2BTTQY>

9BMBXBR4BJ6L2DPSH-47473?func=full-set-set&set_number=937763&set_entry=000002&format=999

De la Garza, M. T., Cervantes, A., Guzmán, E. y Ramos, C. (2017). Características de liderazgo del administrador educativo de las Instituciones de Educación Superior en México. *Actualidades investigativas en educación*, 17(3), 1-26. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v17i3.29871>

Fernández, J. R. (2020). *9 habilidades de un buen directivo en tiempos de pandemia*. CEF.- Laboral Social. <https://www.cef.es/sites/cef.es/files/9-habilidades-buen-directivo-tiempo-pandemia.pdf>

La Rosa, I. A. (2020). *ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN ALUMNOS DE NOVENO Y DÉCIMO CICLO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE DOS UNIVERSIDADES PRIVADAS* [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio académico. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/7652?locale-attribute=en>

Ordaz, M. (2013). La educación de habilidades sociales desde la Extensión Universitaria: Propuesta de acciones. *Educación en revista*, (50), 269-283. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155029382016>

Puchol, L, Martín, M., Núñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., Sánchez, G., y Castaño, I. (2003). *El libro de las habilidades directivas* (1ª ed.). Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España. <https://filialsur.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/2020/03/El-libro-de-habilidades-directivas-ADMINISTRACI%C3%93N.pdf>

Ramírez, J. (10-02-2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista digital: Investigación & Negocios*, 11(17), 23-29. http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf

Sardon, D. L. (2017). Liderazgo transformacional y gestión Escolar en instituciones educativas. *Rev. Investg. Altoandin.*, 19(3), 295-304. <https://huajsapata.unap.edu.pe/index.php/ria/issue/view/16>

Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407-417. <https://doi.org/10.1108/09513540710760183>

Vásquez, S., Vásquez, L., Vásquez, C. A., Vásquez, S. A., Carranza, M. F. y Terry, O. F. (2021). Liderazgo pedagógico y el desempeño docente. *Horizontes*, 5 (17), 178-194. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/166/420>

Verduzco, A. (2004). *La conceptualización y evaluación de las habilidades directivas* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. TESIUNAM. https://tesiunam.dgb.unam.mx/F/PI7UGUJD6A1KCPRNQY6FAPA5DVQ2BTTQY9BMBXBR4BJ6L2DPSH-07992?func=full-set-set&set_number=937368&set_entry=000010&format=999