



# Title: Estudio del impacto de las habilidades directivas, en una institución de educación superior en el sureste de México

Author: Beatriz, GARCÍA-JERÓNIMO, Hortensia, ELISEO-DANTÉS, Jazmín, BALDERRABANO-BRIONES, Leticia, LÓPEZ VALDIVIESO

Editorial label ECORFAN: 607-8534  
BCIERMMI Control Number: 2018-03  
BCIERMMI Classification (2018): 251018-0301

Pages: 20  
Mail: [bettyj2407@hotmail.com](mailto:bettyj2407@hotmail.com)  
RNA: 03-2010-032610115700-14

## ECORFAN-México, S.C.

244 – 2 Itzopan Street  
La Florida, Ecatepec Municipality  
Mexico State, 55120 Zipcode  
Phone: +52 1 55 6159 2296  
Skype: ecorfan-mexico.s.c.  
E-mail: [contacto@ecorfan.org](mailto:contacto@ecorfan.org)  
Facebook: ECORFAN-México S. C.

Twitter: @EcorfanC

[www.ecorfan.org](http://www.ecorfan.org)

## Holdings

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

# INTRODUCCIÓN



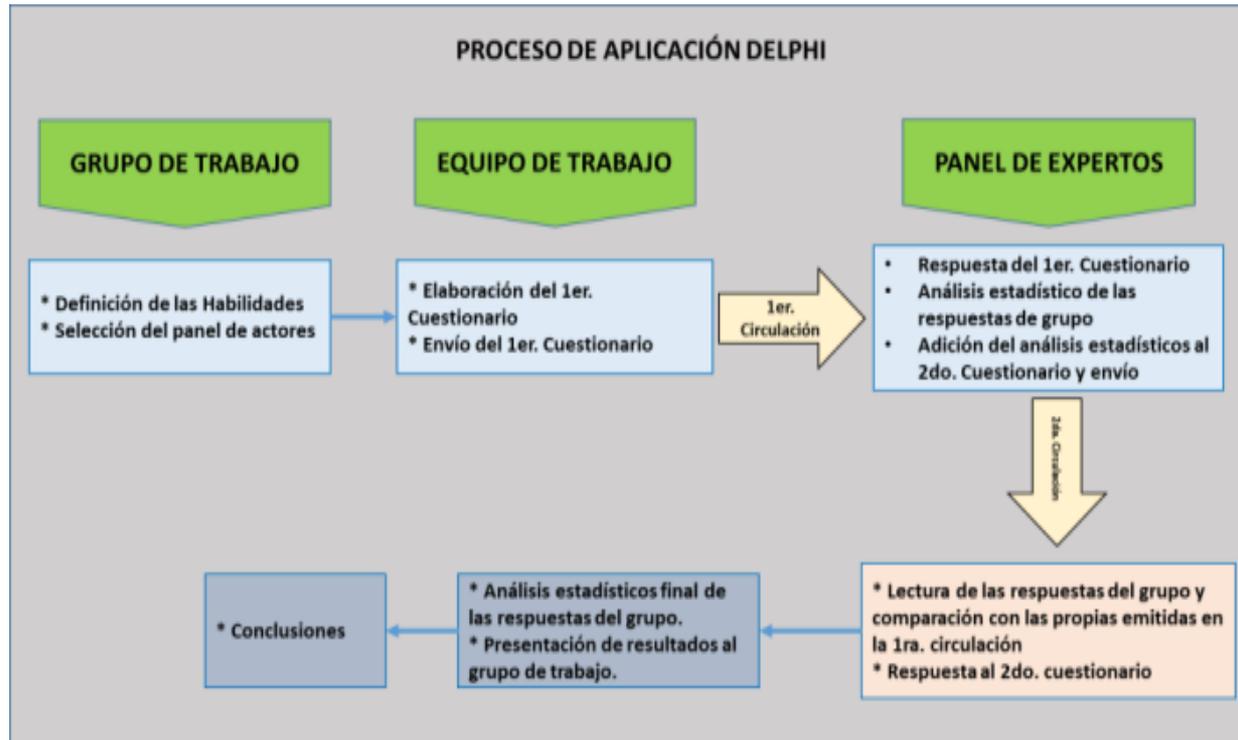
Con el advenimiento de la globalización el mercado ha migrado a un modelo más dinámico, exigente y competitivo, motivo que obliga a las organizaciones a mantenerse a la vanguardia para alcanzar la rentabilidad necesaria para subsistir en el mercado y de igual forma asegurar su longevidad en el mismo.

# INTRODUCCIÓN

El presente estudio analiza desde una perspectiva teórica, basada en los apuntes de Eliseo (2016, p. 34), las habilidades directivas y la gestión del conocimiento en las Instituciones educativas de nivel superior públicas como empresas del conocimiento, en el caso particular de un Instituto Tecnológico Superior.



# METODOLOGÍA



Mediante la aplicación de la metodología se procede a realizar un diagnóstico del problema planteado, tomando como base las cuatro habilidades directivas mencionadas anteriormente y que sirvieron de marco de referencia para la estructuración de los Items.

**Figura 1** Proceso de aplicación del Método Delphi.

*Fuente: Flores (2017, p. 52).*

# METODOLOGÍA

## Herramienta con enfoque general

### AUDITORIAS

#### AUDITORIA DE HABILIDADES DIRECTIVAS EN LOS ALTOS NIVELES DE DIRECCIÓN.

Seleccione la puntuación que le dará a cada pregunta y escríbala en la casilla correspondiente.

Su respuesta:	No	Muy raras veces	A veces	Con frecuencia	Si
Puntos:	0	1	2	3	4

- 1 ¿La <<declaración de misión>> de su institución menciona las palabras <<creatividad>> o <<innovación>> o ambas, como parte de la cultura o <<ethos>> de la organización?
- 2 ¿Se implica la alta dirección y se muestra decididamente interesada en las actividades relacionadas con la generación de ideas?
- 3 ¿Existe en la institución un clima de apoyo a los procesos de generación de ideas?
- 4 ¿Pueden los empleados acercarse a los miembros de los altos niveles de dirección con nuevas ideas y lograr que les escuchen con atención?
- 5 ¿Habla el personal de la organización sobre << creatividad >>, <<ideas>> e <<innovación>>?
- 6 ¿Sabe el personal de la institución donde debe presentar sus ideas?
- 7 ¿Realiza la institución programas regulares de formación o ejercicios de generación de ideas con el fin de estimular en la empresa un clima general que favorezca la creatividad?

8 ¿Realiza la organización programas regulares de formación o ejercicios de generación de ideas con el fin de solucionar problemas y /o identificar oportunidades?

9 ¿Existe un sistema de comunicación para <<vender>> internamente el enfoque que tienen los altos niveles de dirección sobre la creatividad y la innovación?

10 ¿La institución estimula activamente la comunicación y el cauce de ideas entre:

- Los diferentes niveles jerárquicos de la organización.
  - Las distintas funciones o puestos.
  - Las diferentes unidades operativas. \*
  - Las diferentes instituciones educativas estatales. \*
- \* Califíquelas sólo si se aplican en su caso.

11 ¿Existe en la institución un sistema para tamizar y evaluar las ideas, o sólo enfoques específicos para cada ocasión?

12 ¿Consideran los altos niveles directivos que el número de innovaciones realizadas es satisfactorio?

13 En términos generales, ¿es satisfactorio el nivel de habilidades directivas en las siguientes áreas funcionales?

- Subdirección de administración y finanzas
- Subdirección de planeación y evaluación
- Dirección de vinculación e extensión
- Dirección académica de investigación y posgrado
- Departamento de desarrollo académico
- Departamento de recursos humanos

TOTAL

0

2

2

1

1

1

3

1

1

3

1

3

1

2

3

38

En la "tabla 2" se observa como el resultado obtenido a nivel directivo es de 38.

Se aplica entonces la siguiente fórmula:

$$\text{CALIFICACIÓN OBTENIDA} = \frac{38}{72} \times 100 = 52 \%$$

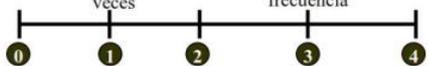
**AUDITORIA COMPARADA DE HABILIDADES DIRECTIVAS EN LAS DISTINTAS ÁREAS OPERATIVAS**

El sistema de calificación es similar al que se aplicó en la auditoria anterior.

Su respuesta:

No      Muy raras      A veces      Con frecuencia      Si

Puntos:



Áreas operativas

Subdirección de administración y finanzas	Subdirección de planeación y evaluación	Recursos humanos	Recursos financieros	Gradados e investigaciones	Recursos materiales y servicios
---	---	------------------	----------------------	----------------------------	---------------------------------

1	¿Existe un clima general de apoyo a los procesos de generación de ideas en el departamento o área operativa?	2	3	3	2	2	2
2	¿Los niveles de dirección del departamento muestran un decidido interés en la generación de ideas, o se <<quedan sentados>> a la espera de que sean las otras áreas las que generan las ideas?	3	4	3	4	2	2
3	¿Mencionan los objetivos del departamento las palabras <<creatividad>> o <<innovación>> o ambas?	4	4	4	4	2	1
4	¿Habla el personal del departamento sobre <<creatividad>>, <<ideas>> e <<innovación>>?	3	3	3	4	2	2
5	¿Es fácil acercarse a los niveles de dirección del departamento? ¿Se muestran receptivos a las ideas?	2	3	3	2	2	2
6	¿El personal del departamento sabe cómo y a quién debe someter sus ideas?	4	3	3	3	3	2
7	¿Realiza el departamento programas de formación o utiliza ejercicios de generación de ideas para estimular la creatividad?	2	3	2	3	2	2

# METODOLOGÍA

8	¿Realiza el departamento programas de formación o utilizar ejercicios de generación de ideas para solucionar problemas y/ o para identificar oportunidades?	3	3	2	3	2	2
9	¿Existe en el departamento u sistema para <<vender>> internamente los conceptos de <<creatividad>> e <<innovación>>?	0	3	2	3	1	2
10	¿Realiza el departamento esfuerzos para comunicar y aplicar procesos de cruce de las ideas con otros departamentos, unidades, etc?	2	2	2	1	1	1
11	¿Existe en el departamento un sistema para tamizar y evaluar las ideas?	0	2	2	2	1	2
12	¿Se considera satisfactorio el número de innovaciones producidas en el departamento?	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>		25	33	29	31	20	20

La auditoría de la “tabla 3”, ofrece una rápida visión comparada del nivel de calidad existente en cada departamento. En este caso, la puntuación máxima es de 48 puntos.

En ambos casos, la auditoria le indica las áreas de la organización que podrían beneficiarse más de un incremento de la calidad.

# METODOLOGÍA

Los aspectos específicos de la calidad propios de cada área operativa se analizan en las siguientes <<auditorías de las áreas operativas>>.

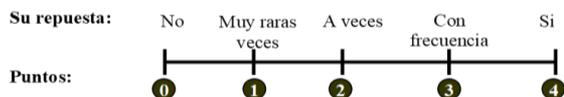


# METODOLOGÍA

**TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO**  
Instituto Tecnológico de Villahermosa

*AUDITORIA DE HABILIDADES DIRECTIVAS DEL ÁREA DE SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS*

Establezca su calificación para cada pregunta y escribala en la casilla correspondiente.



*Actividades orientadas a la recopilación de información:*

- |          |  |   |
|----------|--|---|
| <b>1</b> | ¿Ha desarrollado recientemente la subdirección de administración y finanzas formas mejores o menos costosas que las que se utilizaban en el pasado para recopilar la información?                        | 2 |
| <b>2</b> | ¿Controla la dirección de la subdirección de administración y finanzas, costos y beneficios de la información recopilada y trata de incrementar sus niveles de eficiencia en función de esos parámetros? | 3 |
| <b>3</b> | ¿Los costos de la investigación que realiza la institución por si misma se comparan con las labores de recopilación y actualización realizadas por instituciones externas?                               | 3 |

*Política y planificación del servicio:*

- |          |  |   |
|----------|--|---|
| <b>4</b> | ¿Es satisfactorio, en comparación con sus principales competidores, el historial de la institución en lo que respecta al desarrollo de nuevos servicios? | 2 |
| <b>5</b> | ¿Es satisfactorio el índice de éxitos de la institución en lo que se refiere nuevos servicios?   | 2 |
| <b>6</b> | ¿Se ha mejorado la velocidad con la que se convierten las ideas en innovaciones prácticas?   | 3 |

*Posicionamiento:*

- |          |   |   |
|----------|---|---|
| <b>7</b> | ¿Se utiliza el trabajo de la subdirección de administración y finanzas de forma creativa con el fin de dar a la institución un posicionamiento distintivo en el contexto? | 2 |
| <b>8</b> | ¿Observa la subdirección de administración y finanzas las prácticas de otras instituciones con el fin de detectar ayudas ideas que le permitan solucionar problema?       | 3 |

- |          |  |   |
|----------|--|---|
| <b>9</b> | ¿Ha superado el personal la subdirección de administración y finanzas los problemas recurriendo a estrategias creativos? | 2 |
|----------|--|---|

- |           |  |   |
|-----------|--|---|
| <b>10</b> | ¿Ha sido alto el nivel de creatividad que se ha mostrado en la subdirección de administración y finanzas durante los últimos años? | 2 |
|-----------|--|---|

- |           |   |   |
|-----------|---|---|
| <b>11</b> | ¿Se ha mejorado durante los últimos años la relación costos-beneficios en las actividades emprendidas por la subdirección de administración y finanzas? | 2 |
|-----------|---|---|

- |           |  |   |
|-----------|--|---|
| <b>12</b> | ¿Ha desarrollado la subdirección de administración y finanzas sus propias ideas, o confía siempre en elementos externos? | 2 |
|-----------|--|---|

- |           |  |   |
|-----------|--|---|
| <b>13</b> | ¿Ha experimentado la subdirección de administración y finanzas, de forma regular nuevas ideas para el desarrollo de habilidades y destrezas? | 2 |
|-----------|--|---|

- |           |  |   |
|-----------|--|---|
| <b>14</b> | ¿La subdirección de administración y finanzas, identifica y evalúa en realidad las buenas ideas que se utilizan en sus contextos o en otros contextos? | 2 |
|-----------|--|---|

- |           |   |   |
|-----------|---|---|
| <b>15</b> | ¿Ha sido capaz la institución de mejora la calidad y/o de reducir los costos de su estructura logística durante los últimos años? | 3 |
|-----------|---|---|

- |           |  |   |
|-----------|--|---|
| <b>16</b> | ¿Ha evaluado la institución el uso de canales alternativos de difusión con el fin de incrementar los niveles de satisfacción de los demandantes? | 2 |
|-----------|--|---|

- |           |  |   |
|-----------|--|---|
| <b>17</b> | ¿Ha sido capaz la institución de incrementar los niveles de lealtad de sus intermediarios y de mejorar el servicio a los demandantes durante los últimos años? | 3 |
|-----------|--|---|

- |           |   |   |
|-----------|---|---|
| <b>18</b> | ¿Implica el personal de la subdirección de administración y finanzas a los demás miembros de la organización en los procesos de generación de ideas o de planificación estratégica? | 2 |
|-----------|---|---|

- |           |   |   |
|-----------|---|---|
| <b>19</b> | Comparada con otras áreas, ¿posee el personal de la subdirección de administración y finanzas habilidades directivas? | 2 |
|-----------|---|---|

Tabla 4

# METODOLOGÍA

Tabla 4

20	¿Es el personal de la subdirección de administración y finanzas eficiente en el proceso de comunicación?	2
21	¿Existe algún procedimiento para utilizar el cruce de ideas entre las oficinas de la subdirección de administración y finanzas?	1
22	¿Están los miembros de la subdirección de administración implicados en ideas para buscar respuestas a los problemas que existen en otros departamentos?	2
23	¿Se preocupa la subdirección de administración y finanzas por determinar qué es lo que sus "colaboradores estrellas" hacen de forma diferente en relación al resto de los colaboradores?	2
24	¿Se estimula suficiente al personal de la subdirección de administración y finanzas para que someta ideas para su evaluación?	2
25	¿Ha sido la subdirección de administración y finanzas capaz de incrementar en los años recientes la relación entre el tiempo dedicado a la planeación y los resultados obtenidos?	2
26	¿Ha sido creativa la subdirección de administración y finanzas, respecto a la forma de controlar sus distintas actividades de comunicación y difusión en relación con las otras áreas de la institución?	3
27	¿La subdirección de administración y finanzas reacciona rápidamente ante las amenazas de los contextos externos?	2
28	¿Puede responder la subdirección de administración y finanzas con rapidez a las oportunidades que le plantean los segmentos atendidos?	2
<b>TOTAL</b>		<b>62</b>

**Auditoría Individual +  
Auditoría comparada/  
Total Calificación X 100**

Sustituyendo valores:

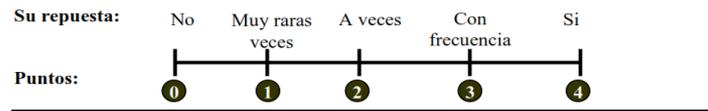
$$\frac{62 + 25}{112 + 48} = .54$$

**=54%**

# METODOLOGÍA

## AUDITORIA DE HABILIDADES DIRECTIVAS DEL ÁREA DE SUBDIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

Establezca su calificación para cada pregunta y escribala en la casilla correspondiente.



### Actividades orientadas a la recopilación de información:

- 1 ¿Ha desarrollado recientemente la subdirección de planeación y evaluación formas mejores o menos costosas que las que se utilizaban en el pasado para recopilar la información? 2
- 2 ¿Controla la dirección de la subdirección de planeación y evaluación, costos y beneficios de la información recopilada y trata de incrementar sus niveles de eficiencia en función de esos parámetros? 2
- 3 ¿Los costos de la investigación que realiza la institución por si misma se comparan con las labores de recopilación y actualización realizadas por instituciones externas? 2

### Política y planificación del servicio:

- 4 ¿Es satisfactorio, en comparación con sus principales competidores, el historial de la institución en lo que respecta al desarrollo de nuevos servicios? 2
  - 5 ¿Es satisfactorio el índice de éxitos de la institución en lo que se refiere nuevos servicios? 2
  - 6 ¿Se ha mejorado la velocidad con la que se convierten las ideas en innovaciones prácticas? 2
- Posicionamiento:**
- 7 ¿Se utiliza el trabajo de la subdirección de planeación y evaluación de forma creativa con el fin de dar a la institución un posicionamiento distintivo en el contexto? 1

8 ¿Observa la subdirección de planeación y evaluación las prácticas de otras instituciones con el fin de detectar ayudas ideas que le permitan solucionar problema? 1

9 ¿Ha superado el personal la subdirección de planeación y evaluación los problemas recurriendo a estrategias creativos? 2

10 ¿Ha sido alto el nivel de creatividad que se ha mostrado en la subdirección de planeación y evaluación durante los últimos años? 1

11 ¿Se ha mejorado durante los últimos años la relación costos-beneficios en las actividades emprendidas por la subdirección de planeación y evaluación? 1

12 ¿Ha desarrollado la subdirección de planeación y evaluación sus propias ideas, o confía siempre en elementos externos? 1

13 ¿Ha experimentado la subdirección de planeación y evaluación, de forma regular nuevas ideas para el desarrollo de habilidades y destrezas? 1

14 ¿La subdirección de planeación y evaluación, identifica y evalúa en realidad las buenas ideas que se utilizan en sus contextos o en otros contextos? 1

15 ¿Ha sido capaz la institución de mejora la calidad y/o de reducir los costos de su estructura logística durante los últimos años? 1

16 ¿Ha evaluado la institución el uso de canales alternativos de difusión con el fin de incrementar los niveles de satisfacción de los demandantes? 1

17 ¿Ha sido capaz la institución de incrementar los niveles de lealtad de sus intermediarios y de mejorar el servicio a los demandantes durante los últimos años? 1

18 ¿Implica el personal de la subdirección de planeación y evaluación a los demás miembros de la organización en los procesos de generación de ideas o de planificación estratégica? 1

# METODOLOGÍA

19 Comparada con otras áreas, ¿posee el personal de la subdirección de planeación y evaluación habilidades directivas?

1

20 ¿Es el personal de la subdirección de planeación y evaluación eficiente en el proceso de comunicación?

1

21 ¿Existe algún procedimiento para utilizar el cruce de ideas entre las oficinas de la subdirección de planeación y evaluación?

1

22 ¿Están los miembros de la subdirección de planeación y evaluación implicados en ideas para buscar respuestas a los problemas que existen en otros departamentos?

1

23 ¿Se preocupa la subdirección de planeación y evaluación por determinar qué es lo que sus "colaboradores estrellas" hacen de forma diferente en relación al resto de los colaboradores?

1

24 ¿Se estimula suficiente al personal de la subdirección de planeación y evaluación para que someta ideas para su evaluación?

1

25 ¿Ha sido la subdirección de planeación y evaluación capaz de incrementar en los años recientes la relación entre el tiempo dedicado a la planeación y los resultados obtenidos?

1

26 ¿Ha sido creativa la subdirección de planeación y evaluación, respecto a la forma de controlar sus distintas actividades de comunicación y difusión en relación con las otras áreas de la institución?

1

27 ¿La subdirección de planeación y evaluación reacciona rápidamente ante las amenazas de los contextos externos?

1

28 ¿Puede responder la subdirección de planeación y evaluación con rapidez a las oportunidades que le plantean los segmentos atendidos?

1

35

**Auditoría Individual + Auditoría comparada/ Total Calificación X 100**

**35 + 33 = 68**

**42%**

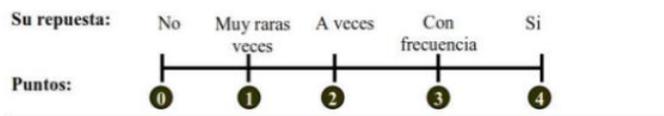
**112 + 48 = 160**

**Tabla 5**

TOTAL

*AUDITORIA DE HABILIDADES DIRECTIVAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS*

Establezca su calificación para cada pregunta y escríbala en la casilla correspondiente.



*Actividades orientadas a la recopilación de información:*

- 1 ¿Ha desarrollado recientemente el departamento de recursos humanos formas mejores o menos costosas que las que se utilizaban en el pasado para recopilar la información? 2
- 2 ¿Controla la dirección el departamento de recursos humanos, costos y beneficios de la información recopilada y trata de incrementar sus niveles de eficiencia en función de esos parámetros? 1
- 3 ¿Los costos de la investigación que realiza la institución por sí misma se comparan con las labores de recopilación y actualización realizadas por instituciones externas? 2

*Política y planificación del servicio:*

- 4 ¿Es satisfactorio, en comparación con sus principales competidores, el historial de la institución en lo que respecta al desarrollo de nuevos servicios? 1
- 5 ¿Es satisfactorio el índice de éxitos de la institución en lo que se refiere a nuevos servicios? 1
- 6 ¿Se ha mejorado la velocidad con la que se convierten las ideas en innovaciones prácticas? 2

*Posicionamiento:*

- 7 ¿Se utiliza el trabajo del departamento de recursos humanos de forma creativa con el fin de dar a la institución un posicionamiento distintivo en el contexto? 1

# METODOLOGÍA

- 8 ¿Observa el departamento de recursos humanos las prácticas de otras instituciones con el fin de detectar ayudas ideas que le permitan solucionar problema? 2

- 9 ¿Ha superado el personal del departamento de recursos humanos los problemas recurriendo a estrategias creativos? 1

- 10 ¿Ha sido alto el nivel de creatividad que se ha mostrado el departamento de recursos humanos durante los últimos años? 2

- 11 ¿Se ha mejorado durante los últimos años la relación costos-beneficios en las actividades emprendidas por el departamento de recursos humanos 1

- 12 ¿Ha desarrollado el departamento de recursos humanos sus propias ideas, o confía siempre en elementos externos? 1

- 13 ¿Ha experimentado el departamento de recursos humanos, de forma regular nuevas ideas para el desarrollo de habilidades y destrezas? 2

- 14 ¿El departamento de recursos humanos, identifica y evalúa en realidad las buenas ideas que se utilizan en sus contextos o en otros contextos? 1

- 15 ¿Ha sido capaz la institución de mejorar la calidad y/o de reducir los costos de su estructura logística durante los últimos años? 2

- 16 ¿Ha evaluado la institución el uso de canales alternativos de difusión con el fin de incrementar los niveles de satisfacción de los demandantes? 1

- 17 ¿Ha sido capaz la institución de incrementar los niveles de lealtad de sus intermediarios y de mejorar el servicio a los demandantes durante los últimos años? 2

- 18 ¿Implica el personal del departamento de recursos humanos a los demás miembros de la organización en los procesos de generación de ideas o de planificación estratégica? 1

- 19 Comparada con otras áreas, ¿posee el personal en el departamento de recursos humanos habilidades directivas? 1

# METODOLOGÍA

20 ¿Es el personal del el departamento de recursos humanos eficiente en el proceso de comunicación?

1

21 ¿Existe algún procedimiento para utilizar el cruce de ideas entre las oficinas del departamento de recursos humanos?

2

22 ¿Están los miembros del departamento de recursos humanos implicados en ideas para buscar respuestas a los problemas que existen en otros departamentos?

1

23 ¿Se preocupa el departamento de recursos humanos por determinar qué es lo que sus "colaboradores estrellas" hacen de forma diferente en relación al resto de los colaboradores?

1

24 ¿Se estimula suficiente al personal del departamento de recursos humanos para que someta ideas para su evaluación?

2

25 ¿Ha sido el departamento de recursos humanos capaz de incrementar en los años recientes la relación entre el tiempo dedicado a la planeación y los resultados obtenidos?

1

26 ¿Ha sido creativo el departamento de recursos humanos, respecto a la forma de controlar sus distintas actividades de comunicación y difusión en relación con las otras áreas de la institución?

2

27 ¿El departamento de recursos humanos reacciona rápidamente ante las amenazas de los contextos externos?

1

28 ¿Puede responder el departamento de recursos humanos con rapidez a las oportunidades que le plantean los segmentos atendidos?

1

TOTAL

39

**Auditoría Individual + Auditoría comparada/ Total Calificación X 100**

$$\frac{39 + 29}{68} = \frac{68}{68} = .42 = 42\%$$

$$112 + 48 = 160$$

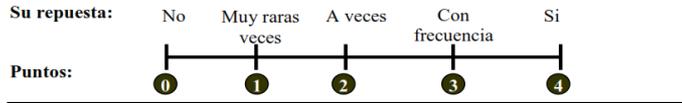
**Tabla 6**

# METODOLOGÍA

**TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO**  
Instituto Tecnológico de Villahermosa

*AUDITORIA DE HABILIDADES DIRECTIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS*

Establezca su calificación para cada pregunta y escríbala en la casilla correspondiente.



*Actividades orientadas a la recopilación de información:*

- 1 ¿Ha desarrollado recientemente el departamento de recursos financieros formas mejores o menos costosas que las que se utilizaban en el pasado para recopilar la información? 3
- 2 ¿Controla la dirección el departamento de recursos financieros, costos y beneficios de la información recopilada y trata de incrementar sus niveles de eficiencia en función de esos parámetros? 2
- 3 ¿Los costos de la investigación que realiza la institución por si misma se comparan con las labores de recopilación y actualización realizadas por instituciones externas? 3

*Política y planificación del servicio:*

- 4 ¿Es satisfactorio, en comparación con sus principales competidores, el historial de la institución en lo que respecta al desarrollo de nuevos servicios? 3
  - 5 ¿Es satisfactorio el índice de éxitos de la institución en lo que se refiere nuevos servicios? 2
  - 6 ¿Se ha mejorado la velocidad con la que se convierten las ideas en innovaciones prácticas? 3
- Posicionamiento:*
- 7 ¿Se utiliza el trabajo del departamento de recursos financieros de forma creativa con el fin de dar a la institución un posicionamiento distintivo en el contexto? 3
  - 8 ¿Observa el departamento de recursos financieros las prácticas de otras instituciones con el fin de detectar ayudas ideas que le permitan solucionar problema? 2

- 9 ¿Ha superado el personal del departamento de recursos financieros los problemas recurriendo a estrategias creativos? 2
- 10 ¿Ha sido alto el nivel de creatividad que se ha mostrado el departamento de recursos financieros durante los últimos años? 3
- 11 ¿Se ha mejorado durante los últimos años la relación costos-beneficios en las actividades emprendidas por el departamento de recursos financieros? 2
- 12 ¿Ha desarrollado el departamento de recursos financieros sus propias ideas, o confía siempre en elementos externos? 3
- 13 ¿Ha experimentado el departamento de recursos financieros, de forma regular nuevas ideas para el desarrollo de habilidades y destrezas? 3
- 14 ¿El departamento de recursos financieros, identifica y evalúa en realidad las buenas ideas que se utilizan en sus contextos o en otros contextos? 3
- 15 ¿Ha sido capaz la institución de mejora la calidad y/o de reducir los costos de su estructura logística durante los últimos años? 3
- 16 ¿Ha evaluado la institución el uso de canales alternativos de difusión con el fin de incrementar los niveles de satisfacción de los demandantes? 3
- 17 ¿Ha sido capaz la institución de incrementar los niveles de lealtad de sus intermediarios y de mejorar el servicio a los demandantes durante los últimos años? 3
- 18 ¿Implica el personal del departamento de recursos financieros a los demás miembros de la organización en los procesos de generación de ideas o de planificación estratégica? 2
- 19 Comparada con otras áreas, ¿posee el personal en el departamento de recursos financieros habilidades directivas? 3

Tabla 7

# METODOLOGÍA

20 ¿Es el personal en el departamento de recursos financieros eficiente en el proceso de comunicación?

2

21 ¿Existe algún procedimiento para utilizar el cruce de ideas entre las oficinas en el departamento de recursos financieros?

2

22 ¿Están los miembros del departamento de recursos financieros implicados en ideas para buscar respuestas a los problemas que existen en otros departamentos?

3

23 ¿Se preocupa el departamento de recursos financieros por determinar qué es lo que sus “colaboradores estrellas” hacen de forma diferente en relación al resto de los colaboradores?

3

24 ¿Se estimula suficiente al personal del departamento de recursos financieros para que someta ideas para su evaluación?

2

25 ¿Ha sido el departamento de recursos financieros capaz de incrementar en los años recientes la relación entre el tiempo dedicado a la planeación y los resultados obtenidos?

3

26 ¿Ha sido creativo el departamento de recursos financieros, respecto a la forma de controlar sus distintas actividades de comunicación y difusión en relación con las otras áreas de la institución?

2

27 ¿El departamento de recursos financieros reacciona rápidamente ante las amenazas de los contextos externos?

3

28 ¿Puede responder el departamento de recursos financieros con rapidez a las oportunidades que le plantean los segmentos atendidos?

3

TOTAL

72

$$\begin{array}{r}
 \text{Auditoría Individual} + \text{Auditoría comparada/ Total Calificación X 100} \\
 72 + 31 = 103 \\
 \hline
 64\% = \frac{103}{160} = .64 =
 \end{array}$$

$$112 + 48 = 160$$

Tabla 7

# METODOLOGÍA

*AUDITORIA DE HABILIDADES DIRECTIVAS DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO*

Establezca su calificación para cada pregunta y escribala en la casilla correspondiente.

Su respuesta:	No	Muy raras veces	A veces	Con frecuencia	Si
Puntos:	0	1	2	3	4

*Actividades orientadas a la recopilación de información:*

- 1 ¿Ha desarrollado recientemente el departamento de posgrado e investigación formas mejores o menos costosas que las que se utilizaban en el pasado para recopilar la información? 1
- 2 ¿Controla la dirección el departamento de posgrado e investigación, costos y beneficios de la información recopilada y trata de incrementar sus niveles de eficiencia en función de esos parámetros? 1
- 3 ¿Los costos de la investigación que realiza la institución por si misma se comparan con las labores de recopilación y actualización realizadas por instituciones externas? 1

*Política y planificación del servicio:*

- 4 ¿Es satisfactorio, en comparación con sus principales competidores, el historial de la institución en lo que respecta al desarrollo de nuevos servicios? 1
- 5 ¿Es satisfactorio el índice de éxitos de la institución en lo que se refiere nuevos servicios? 1
- 6 ¿Se ha mejorado la velocidad con la que se convierten las ideas en innovaciones prácticas? 1

*Posicionamiento:*

- 7 ¿Se utiliza el trabajo del departamento de posgrado e investigación de forma creativa con el fin de dar a la institución un posicionamiento distintivo en el contexto? 1
- 8 ¿Observa el departamento de posgrado e investigación las prácticas de otras instituciones con el fin de detectar ayudas ideas que le permitan solucionar problema? 1

- 9 ¿Ha superado el personal del departamento de posgrado e investigación los problemas recurriendo a estrategias creativos? 1

- 10 ¿Ha sido alto el nivel de creatividad que se ha mostrado el departamento de posgrado e investigación durante los últimos años? 1

- 11 ¿Se ha mejorado durante los últimos años la relación costos-beneficios en las actividades emprendidas por el departamento de posgrado e investigación 1

- 12 ¿Ha desarrollado el departamento de posgrado e investigación sus propias ideas, o confía siempre en elementos externos? 1

- 13 ¿Ha experimentado el departamento de posgrado e investigación, de forma regular nuevas ideas para el desarrollo de habilidades y destrezas? 0

- 14 ¿El departamento de posgrado e investigación, identifica y evalúa en realidad las buenas ideas que se utilizan en sus contextos o en otros contextos? 1

- 15 ¿Ha sido capaz la institución de mejora la calidad y/o de reducir los costos de su estructura logística durante los últimos años? 1

- 16 ¿Ha evaluado la institución el uso de canales alternativos de difusión con el fin de incrementar los niveles de satisfacción de los demandantes? 1

- 17 ¿Ha sido capaz la institución de incrementar los niveles de lealtad de sus intermediarios y de mejorar el servicio a los demandantes durante los últimos años? 1

- 18 ¿Implica el personal del departamento de posgrado e investigación a los demás miembros de la organización en los procesos de generación de ideas o de planificación estratégica? 1

- 19 Comparada con otras áreas, ¿posee el personal del departamento de posgrado e investigación habilidades directivas? 1

# METODOLOGÍA

20 ¿Es el personal del departamento de posgrado e investigación eficiente en el proceso de comunicación?

1

21 ¿Existe algún procedimiento para utilizar el cruce de ideas entre las oficinas del departamento de posgrado e investigación?

1

22 ¿Están los miembros del departamento de posgrado e investigación implicados en ideas para buscar respuestas a los problemas que existen en otros departamentos?

1

23 ¿Se preocupa el departamento de posgrado e investigación por determinar qué es lo que sus "colaboradores estrellas" hacen de forma diferente en relación al resto de los colaboradores?

1

24 ¿Se estimula suficiente al personal del departamento de posgrado e investigación para que someta ideas para su evaluación?

1

25 ¿Ha sido el departamento de posgrado e investigación capaz de incrementar en los años recientes la relación entre el tiempo dedicado a la planeación y los resultados obtenidos?

1

26 ¿Ha sido creativo el departamento de posgrado e investigación, respecto a la forma de controlar sus distintas actividades de comunicación y difusión en relación con las otras áreas de la institución?

1

27 ¿El departamento de posgrado e investigación reacciona rápidamente ante las amenazas de los contextos externos?

1

28 ¿Puede responder el departamento de posgrado e investigación con rapidez a las oportunidades que le plantean los segmentos atendidos?

1

27

TOTAL

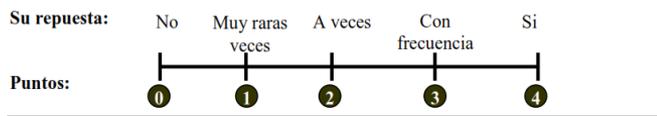
**Auditoría Individual + Auditoría comparada/  
Total Calificación X 100**

$$\frac{27 + 20}{112 + 48} = \frac{47}{160} = .29 = 29\%$$

**Tabla 8**

*AUDITORIA DE HABILIDADES DIRECTIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS*

Establezca su calificación para cada pregunta y escribala en la casilla correspondiente.



*Actividades orientadas a la recopilación de información:*

- 1 ¿Ha desarrollado recientemente el departamento de recursos materiales y servicios formas mejores o menos costosas que las que se utilizaban en el pasado para recopilar la información? 3
- 2 ¿Controla la dirección el departamento de recursos materiales y servicios, costos y beneficios de la información recopilada y trata de incrementar sus niveles de eficiencia en función de esos parámetros? 3
- 3 ¿Los costos de la investigación que realiza la institución por sí misma se comparan con los labores de recopilación y actualización realizadas por instituciones externas? 2

*Política y planificación del servicio:*

- 4 ¿Es satisfactorio, en comparación con sus principales competidores, el historial de la institución en lo que respecta al desarrollo de nuevos servicios? 3
- 5 ¿Es satisfactorio el índice de éxitos de la institución en lo que se refiere nuevos servicios? 3
- 6 ¿Se ha mejorado la velocidad con la que se convierten las ideas en innovaciones prácticas? 3

*Posicionamiento:*

- 7 ¿Se utiliza el trabajo del departamento de recursos materiales y servicios de forma creativa con el fin de dar a la institución un posicionamiento distintivo en el contexto? 3

# METODOLOGÍA

- 8 ¿Observa el departamento de recursos materiales y servicios las prácticas de otras instituciones con el fin de detectar ayudas ideas que le permitan solucionar problema? 3

- 9 ¿Ha superado el personal del departamento de recursos materiales y servicios los problemas recurriendo a estrategias creativos? 2

- 10 ¿Ha sido alto el nivel de creatividad que se ha mostrado el departamento de recursos materiales y servicios durante los últimos años? 3

- 11 ¿Se ha mejorado durante los últimos años la relación costos-beneficios en las actividades emprendidas por el departamento de recursos materiales y servicios? 2

- 12 ¿Ha desarrollado el departamento de recursos materiales y servicios sus propias ideas, o confía siempre en elementos externos? 3

- 13 ¿Ha experimentado el departamento de recursos materiales y servicios, de forma regular nuevas ideas para el desarrollo de habilidades y destrezas? 3

- 14 ¿El departamento de recursos materiales y servicios, identifica y evalúa en realidad las buenas ideas que se utilizan en sus contextos o en otros contextos? 3

- 15 ¿Ha sido capaz la institución de mejora la calidad y/o de reducir los costos de su estructura logística durante los últimos años? 3

- 16 ¿Ha evaluado la institución el uso de canales alternativos de difusión con el fin de incrementar los niveles de satisfacción de los demandantes? 3

- 17 ¿Ha sido capaz la institución de incrementar los niveles de lealtad de sus intermediarios y de mejorar el servicio a los demandantes durante los últimos años? 3

- 18 ¿Implica el personal del departamento de recursos materiales y servicios a los demás miembros de la organización en los procesos de generación de ideas o de planificación estratégica? 2

Tabla 9

# METODOLOGÍA

19 Comparada con otras áreas, ¿posee el personal en el departamento de recursos materiales y servicios habilidades directivas?

3

20 ¿Es el personal en el departamento de recursos materiales y servicios eficiente en el proceso de comunicación?

2

21 ¿Existe algún procedimiento para utilizar el cruce de ideas entre las oficinas del departamento de recursos materiales y servicios?

3

22 ¿Están los miembros del departamento de recursos materiales y servicios implicados en ideas para buscar respuestas a los problemas que existen en otros departamentos?

3

23 ¿Se preocupa el departamento de recursos materiales y servicios por determinar qué es lo que sus "colaboradores estrellas" hacen de forma diferente en relación al resto de los colaboradores?

3

24 ¿Se estimula suficiente al personal del departamento de recursos materiales y servicios para que someta ideas para su evaluación?

2

25 ¿Ha sido el departamento de recursos materiales y servicios capaz de incrementar en los años recientes la relación entre el tiempo dedicado a la planeación y los resultados obtenidos?

3

26 ¿Ha sido creativo el departamento de recursos materiales y servicios, respecto a la forma de controlar sus distintas actividades de comunicación y difusión en relación con las otras áreas de la institución?

3

27 ¿El departamento de recursos materiales y servicios reacciona rápidamente ante las amenazas de los contextos externos?

2

28 ¿Puede responder el departamento de recursos materiales y servicios con rapidez a las oportunidades que le plantean los segmentos atendidos?

3

77

**Auditoría Individual + Auditoría comparada/  
Total Calificación X 100**

$$\frac{77 + 20}{112 + 48} = \frac{97}{160} = .60 = 60\%$$

**Tabla 9**

TOTAL

# CONTRIBUCIÓN



**Figura 2** Modelo de mejoramiento de la competitividad del Instituto Tecnológico Superior, a través del desarrollo de las habilidades directivas.

*Fuente: Aportación del investigador. (2017).*

# CONCLUSIÓN

A pesar de que la institución obtuvo un resultado aceptable durante su evaluación, se identificaron algunas deficiencias. Si bien, estos focos rojos no alteran considerablemente su competitividad, es de suma importancia abocarse a trabajar en su optimización, ya que en un futuro pueden desarrollar limitantes significantes para el desempeño competitivo de la institución, lo cual pondrá en riesgo su longevidad en el mercado educativo.





**ECORFAN®**

**© ECORFAN-Mexico, S.C.**

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