

MODELO DE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LOS MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MILPA ALTA

Macías Díaz Héctor Francisco¹

¹Doctor en Administración (Organizaciones). Tecnológico Nacional de México / Dirección General. Secretaría de Planeación, Evaluación y Desarrollo Institucional. Dirección de Planeación y Evaluación. d_planeacion0005@tecnm.mx , (55) 3601-7500 ext. 65043, Av. Universidad 1200, Piso 5, Sector 5-M, Xoco, C.P. 03330, Alcaldía Benito Juárez, Ciudad de México.
<https://orcid.org/0009-0001-6352-5563>

Resumen -- Esta investigación tuvo como finalidad diseñar un modelo de formación en competencias directivas para los mandos medios y superiores del Instituto Tecnológico de Milpa Alta (ITMA) que les permita mejorar su desempeño y contribuir al cumplimiento de la misión y alcanzar la visión institucional.

El modelo se sustentó en la gestión por competencias, específicamente en el enfoque conductista que se interesa por las conductas o comportamientos observables de las personas en el desempeño de su puesto o profesión.

Para definir las competencias se utilizó la investigación documental y la elaboración de una encuesta que se aplicó a los mandos medios y superiores del ITMA mediante un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).

A partir de los resultados de la encuesta y del trabajo con un grupo de expertos se precisaron las competencias y sus grados, se construyó el modelo de formación por competencias directivas, se propuso un programa formativo para la adquisición y el desarrollo de las competencias y se desarrollaron las unidades de formación (cursos).

A fin de evaluar el impacto del programa formativo, se propuso una estrategia de seguimiento y evaluación que permitiera obtener información útil para analizar los cambios logrados a partir de la formación y el desarrollo de las competencias directivas.

Una vez construido el modelo de formación en competencias directivas y llevada a cabo su implementación mediante el diseño del programa formativo, se concluye que la formación y el desarrollo por competencias es un proceso que coadyuva a mejorar la habilitación de los directivos, pero que requiere de la correcta definición de las competencias, la descripción de sus grados, la generación de un modelo, el desarrollo de un programa formativo, su implementación y de un seguimiento y evaluación que permita determinar el impacto en los resultados.

Palabras Clave: Competencias directivas, Formación por competencias, Programa formativo.

Abstract -- The purpose of this research was to a training model in management skills for middle and senior managers of the Milpa Alta Technological Institute

(ITMA) that allows them to improve their performance and contribute to the fulfillment of the mission and achieve the institutional vision.

The model was based on competency-based management, specifically on the behaviorist approach that is interested in the observable behaviors or behaviors of people in the performance of their position or profession.

To define the competencies, documentary research and the preparation of a survey that was applied to ITMA's middle and senior management through a Training Needs Diagnosis (DNC) were used.

Based on the results of the survey and the work with a group of experts, the competencies and their levels were specified, the training model for managerial competencies was built, a training program for the acquisition and development of competencies was proposed, and developed the training units (courses).

In order to evaluate the impact of the training program, a monitoring and evaluation strategy was proposed that would allow obtaining useful information to analyze the changes achieved from the training and development of management skills.

Once the training model in management skills has been built and its implementation carried out through the design of the training program, it is concluded that training and development by management skills is a process that helps to improve the qualification of middle and senior management, but that requires the correct definition of the competences, the description of their levels, the generation of a model, the development of a training program, its implementation through training units and monitoring and evaluation that allows determining the impact on results.

Key words – Management skills, Competence-based training, Training program.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, en el mundo y por supuesto en México, se vive en cambio constante. Se ha transitado de la era industrial -vigente a finales de los setenta- a la era de la información hacia finales del siglo veinte y de ahí, - ya en este siglo- se convive con la sociedad del conocimiento. Tanto las organizaciones como las

personas que las integran requieren hacer frente a esos cambios, para ello necesitan desarrollar sus competencias. Las competencias, sino se desarrollan, corren el riesgo de volverse obsoletas. En este sentido, la efectividad de las personas depende de su capacidad para desarrollar sus competencias y hacer frente a los cambios que demanda el entorno.

Esta necesidad de cambio constante ha impactado en las teorías y enfoques sobre la gestión de las organizaciones que han prevalecido durante décadas, se han puesto en crisis muchos paradigmas y han surgido otros, como la gestión y formación por competencias.

En las instituciones de educación superior tecnológica se vive de manera diferenciada la realidad del cambio; sea porque algunas instituciones se han acoplado a este, en otras apenas se está percibiendo o, en algunas más, estos cambios aún no se viven operativamente en sus entornos. En todo caso el reto de transformar las instituciones educativas a instituciones educativas de excelencia es algo impostergable, se requieren nuevas competencias en sus directivos. Competencias que tienen que ver con una nueva forma de gestionar, en donde las personas se vuelven el capital humano del cual depende la operatividad de las instituciones.

En el caso particular del Instituto Tecnológico de Milpa Alta (ITMA), el reto es aún mayor, ya que se percibe como una institución joven con apenas catorce años de creación, que cuenta con una estructura organizacional limitada y con un cuerpo directivo motivado pero que requiere de herramientas que le permitan mejorar su desempeño, así como de mayores esfuerzos en su formación.

Por lo general, se ha observado que quienes ocupan cargos de mandos medios o superiores en el ITMA han sido profesionistas de alguna área del conocimiento y que antes de obtener su nombramiento habían llevado a cabo actividades de docencia o de apoyo a la educación, sin haber tenido una formación previa para ser directivo.

Pocos estudiaron para ser líderes, casi nadie se preparó para el cargo directivo. De un modo u otro, surgió la oportunidad para ocupar el nuevo cargo, donde pasaron de profesores o administrativos a directivos. Sin embargo, de ser un profesional en cierta disciplina con un perfil de idoneidades determinadas, a ser un directivo competente, hay una brecha.

En este sentido, el problema principal que se aborda con esta investigación se refiere a la necesidad de que el Instituto Tecnológico de Milpa Alta cuente con un Modelo de Formación y Desarrollo de Competencias Directivas que permita a sus mandos medios y superiores contar con las herramientas necesarias para mejorar su desempeño y coadyuvar, de esta forma, para que el ITMA cumpla con su misión y alcance su visión institucional.

Dicho de otro modo, la problemática a resolver con la investigación se presenta en las siguientes interrogantes:

- ¿Qué enfoque en competencias sería de utilidad para el desarrollo de las competencias directivas de los mandos medios y superiores del ITMA?
- ¿Qué competencias deben poseer los directivos para realizar sus funciones de una manera eficaz?
- ¿Cómo se podría construir un Modelo de Formación en Competencias Directivas para los Mandos Medios y Superiores del ITMA que contribuya a cumplir la misión y alcanzar la visión institucional?
- ¿Qué programa formativo se puede utilizar para la adquisición y el desarrollo de las competencias directivas?
- ¿Cómo se podría implementar el programa formativo para el desarrollo de las competencias?
- ¿Qué estrategia se podría utilizar para evaluar el impacto del programa de formación por competencias directivas de los mandos medios y superiores del ITMA?

Por lo anterior, el objetivo general de la investigación es diseñar un modelo de formación en competencias directivas para los mandos medios y superiores del Instituto Tecnológico de Milpa Alta que contribuya a cumplir con la misión y alcanzar la visión institucional. Los objetivos específicos se plantean en los siguientes términos:

- Analizar el enfoque por competencias bajo la óptica de su aplicación / utilidad para coadyuvar en la formación de capital humano.
- Definir las competencias directivas de los mandos medios y superiores del ITMA, así como sus grados.
- Construir un Modelo Formación por Competencias Directivas para los Mandos Medios y Superiores del ITMA.
- Proponer un programa formativo para la adquisición y el desarrollo de las competencias para los mandos medios y superiores del ITMA.
- Desarrollar las unidades de formación (cursos) del modelo de formación con enfoque en competencias, así como sus contenidos.
- Proponer una estrategia para evaluar el impacto del programa formativo en competencias directivas.

La presente investigación tiene su justificación en ser una propuesta para mejorar el desempeño de los mandos medios y superiores del ITMA mediante el diseño e implementación de un modelo de formación en competencias directivas.

Esta propuesta permitirá al ITMA mejorar la preparación de su capital humano a fin de contribuir al logro de su misión, alcanzar su visión y cumplir cabalmente con los objetivos y metas institucionales. Además, se avanzará en

una ruta de transformación hacia una institución de alto desempeño organizacional.

Con la implementación de esta propuesta se podría contar con directivos mejor preparados que contribuyan a la profesionalización de la gestión en el ITMA.

El impacto social de la propuesta llegará hacia toda la comunidad del ITMA, ya que parte del principio de que el mejorar la preparación de los mandos medios y superiores tendrá un efecto en cascada hacia todo el personal de la institución y, por ende, los beneficios se verán reflejados en los alumnos y en los servicios que ofrece el tecnológico. Se parte de la premisa de que no hay mejor inversión que el conocimiento. La inversión en el tiempo dedicado a la implementación de la propuesta tendrá un beneficio en toda la institución.

En cuanto a la fundamentación teórica se parte de la idea de que el término competencias es un concepto confuso, ya que en muchos sentidos no se tiene claro si competencias refiere a lo que las personas son capaces de hacer, deben ser capaces de hacer, tienen que hacer o realmente hacen para alcanzar el éxito dentro de un puesto de trabajo o en una organización.

Es así como en nuestros días, el concepto de competencias se torna voluble y ambiguo, lleno de significados, pero al mismo tiempo lleno de contradicciones e implicaciones.

La intención aquí no es desmitificar el concepto, sino más bien reconocer las posibilidades que éste tiene y puede llegar a alcanzar, sobre todo como un verdadero instrumento para la transformación individual, organizacional y de las sociedades dentro de un contexto cuyo futuro se torna cada día más dinámico y cambiante. Sobre el tema de competencias se ha investigado con más profundidad a partir de los años 90 del siglo pasado hasta nuestros días, con una variedad de aportaciones y significados, concepciones y enfoques que se fundamentan en corrientes de pensamiento como conductismo, constructivismo, funcionalismo y en años recientes las posturas reflexivas, hermenéuticas y del desarrollo humano.

De las numerosas definiciones sobre el concepto de competencias, las que se consideran más afines a los propósitos de este trabajo son las que se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 1. Definiciones del término competencias

Autor	Definición
McClelland [1]	“Conjunto de características intrínsecas del individuo que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo”
Spencer y Spencer [2]	“Una característica subyacente de un

	individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo”.
Pereda y Berrocal [3]	“El conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo”
Levy Leboyer [4]	“Un repertorio de comportamientos más dominado por algunas personas que por otras, haciéndoles más exitosos ante una misma situación”

Pare efectos de esta investigación, las competencias se entenderán como características intrínsecas que poseen los individuos, que se traducen en conductas o comportamientos observables y que están causalmente relacionadas con el éxito en el desempeño un oficio profesión, actividad o puesto de trabajo.

En cuanto a los enfoques por competencias, lo primero que puede identificarse en el estudio del tema es la existencia de varios enfoques como lo señalan Mertens (1996) [5] y Benavides (2002) [6] Guasch (2000) [7]. Los enfoques mayormente señalados y que se toman como referencia en este estudio son el conductista, el funcionalista, el constructivista y el humanista, puesto que están vinculados directamente con el ámbito laboral y profesional:

- *Enfoque conductista.* Las competencias en el conductismo se conciben como habilidades que reflejan la capacidad del individuo y describen lo que éste puede hacer y no lo que necesariamente hace. Este enfoque tiene énfasis en la conducta o comportamiento de los individuos en el desempeño de sus funciones y observa los resultados concretos en un contexto determinado. Se marca claramente la diferencia entre un desempeño superior de un desempeño promedio.
- *Enfoque funcionalista.* En este enfoque las competencias se establecen a partir de las funciones esenciales del individuo que contribuyen significativamente en los resultados deseados. El énfasis se presenta en el diseño de estándares o indicadores que dan origen a las normas de competencia.
- *Enfoque constructivista.* El precursor de este enfoque es Bertrand Schwartz (Mertens 1998) de origen francés e intenta plantear las competencias a partir de la persona. En este

enfoque se consideran aspectos no solo de alto desempeño, sino también del trabajador no necesariamente exitoso. Este enfoque toma en cuenta la experiencia y participación de todos los involucrados para construir las competencias deseadas. [8]

- **Enfoque humanista.** Este enfoque tiene énfasis en el desarrollo integral del individuo. Parte del análisis del ser humano como persona en proceso de formación. La competencia, con este enfoque, se concibe como los conocimientos, habilidades y actitudes que desarrolla una persona a partir de su proceso formativo y de su relación con el entorno

En la presente investigación se parte de la premisa que todos los enfoques son importantes y aportan al estudio de las competencias, sin embargo, el enfoque utilizado es el conductista que se interesa por las conductas o comportamientos observables de las personas en el desempeño de su puesto o profesión.

Por lo que respecta a la tipología, para efectos de esta investigación se retoma el trabajo que la plantean los autores Cardona y Chinchilla (1999), quienes proponen tres ámbitos del trabajo gerencial: La visión hacia fuera de la organización, la interior a la organización y la de su propia persona [9]. Esta postura se explica de la siguiente manera:

Tabla 2. Competencias gerenciales a partir de Cardona y Chinchilla

Competencias Estratégicas	Competencias Intratérgicas	Competencias de eficiencia personal
Desarrollo, implementación y resultados derivados de los objetivos estratégicos	Capacidades gerenciales asociadas al desarrollo de los empleados y el reforzamiento de su confianza y compromiso con la compañía	Hábitos básicos de una persona con respecto a su capacidad de autogestión y a su relación con el ambiente
<ul style="list-style-type: none"> • Visión de negocio • Solución de problemas • Optimización de recursos • Orientación al cliente • Desarrollo de redes de cooperación • Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Fijación de Objetivos • Empatía • Delegación • Desarrollo de Empleados • Trabajo en Equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Autogobierno • Gestión personal • Desarrollo personal

Tomando como referencia la tipología anterior y los trabajos de Carbajal (2021) se desarrolló, para efectos de esta investigación, una propuesta de clasificación de

competencias directivas integrada por competencias interpersonales, intrapersonales y de dirección de personas.

Tabla 3. Tipología de competencias directivas para mandos medios y superiores del ITMA

intrapersonales	Competencias Interpersonales	Competencias de dirección de personas
Hacen referencia al ámbito personal, en donde la autodirección marcará el comportamiento de las personas. Aquí se encuentran competencias tan importantes como capacidad de aprender, desarrollo de la visión, gestión del tiempo, inteligencia emocional, gestión del estrés, gestión del tiempo, desarrollo personal, resolución de problemas y toma de decisiones.	Competencias con otras personas, o bien competencias interpersonales, son aquellas que se refieren a la relación que mantienen las personas con los demás. Destacan en este grupo de competencias, la comunicación, la cooperación y el trabajo en equipo, asertividad y negociación.	Son también conocidas como competencias directivas o gerenciales, puesto que se refieren a funciones de mando. El enfoque de este grupo permite identificar una serie de competencias que se muestran como conductas o comportamientos directivos que inciden en su productividad personal, así como su capacidad para liderar a los demás.

DESARROLLO

Metodología

De acuerdo con Patton (1990) uno de los puntos principales del estudio con enfoque cualitativo, es su perspectiva humanística, donde los procesos de cambio deben ser centrados en la persona, atentos a los individuos a partir de sus propias necesidades, intereses y perspectivas. [13]

En este sentido, la investigación cualitativa se realiza a partir de un estudio de caso ubicado en el Instituto Tecnológico de Milpa Alta. La población de estudio está conformada por un director, tres subdirectores y trece jefes de departamento o división que conforman la estructura organizacional básica del ITMA.

En el marco del estudio de caso se utilizaron las siguientes técnicas para recabar información:

- **Investigación documental.** Esta técnica se utilizó para recabar información sobre las competencias, a partir de leer información sobre el tema en cuestión.
- **Encuesta.** Esta técnica se utilizó mediante la aplicación de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y tuvo como objeto

identificar las competencias requeridas para los mandos medios y superiores del ITMA a fin de construir el modelo y el programa formativo.

- *Grupos de expertos.* Esta técnica se llevó a cabo mediante reuniones de trabajo con directivos y exdirectivos del TecNM, los cuales poseen amplia experiencia en puestos de dirección de instituciones dependientes del TecNM, quienes apoyaron para identificar las competencias presentes y futuras que se requieren para construir el modelo de formación por competencias.

Procedimiento

Para resolver la problemática planteada y cumplir con los objetivos propuestos se llevaron a cabo los pasos siguientes:

- *Paso 1. Análisis de enfoques por competencias.* Se analizaron distintos enfoques de gestión por competencias para determinar el más adecuado bajo la óptica de su aplicación / utilidad para la formación del capital humanos.
- *Paso 2. Definición de las competencias.* Se definieron las competencias directivas, así como sus grados. Para ello, se llevó a cabo una reunión con un grupo de expertos conformado por directivos y exdirectivos del TecNM quienes propusieron 24 competencias para los mandos medios y superiores. Posteriormente, se aplicaron encuestas de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) a los mandos medios y superiores del ITMA, con ello se conformaron, validaron y operacionalizaron las 15 competencias directivas y sus grados.
- *Paso 3. Construcción del modelo.* Se llevó a cabo la construcción del Modelo de Formación en Competencias Directivas para los Mandos Medios y Superiores del Instituto Tecnológico de Milpa Alta.
- *Paso 4. Propuesta de programa formativo.* Se definió el programa para la adquisición y desarrollo de las competencias directivas de los mandos medios y superiores del ITMA.
- *Paso 5. Desarrollo de unidades de formación (cursos).* Se diseñaron y desarrollaron los contenidos de las unidades de formación del programa formativo para la adquisición y el desarrollo de las competencias directivas.
- *Paso 6. Propuesta de evaluación.* Se desarrolló la propuesta de estrategia de evaluación que permitirá medir el impacto del programa de formación en competencias directivas.

Resultados

Haciendo un análisis desde la óptica de aplicación / utilidad, se determinó que los cuatro enfoques analizados en el estudio de las competencias son importantes (conductista, funcionalista, constructivista y humanista). Cada uno de ellos aporta al estudio de las competencias, Sin embargo, para efectos de esta investigación se estableció que el enfoque viable para la construcción del Modelo de Formación por Competencias para los Mandos Medios y Superiores del ITMA es el conductista ya que es el que más se interesa por las conductas o comportamientos observables de las personas en el desempeño de su puesto o profesión.

Con base en el trabajo del grupo de expertos (directores y exdirectores del TecNM) y la aplicación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación a los mandos medios y superiores del TecNM y del ITMA se definieron y validaron las 15 competencias directivas agrupadas en intrapersonales, interpersonales y de dirección de personas, las cuales se muestran en la figura siguiente:



Figura 1. Competencias directivas de los mandos medios y superiores del ITMA

Una vez identificadas las competencias se procedió a su operacionalización a partir de su definición y de su apertura en grados. Con dicha información se construyó la matriz de competencias directivas para los mandos medios y superiores del ITMA.

Posteriormente, se definió el Modelo de Formación por Competencias Directivas, el cual se muestra en la figura siguiente:

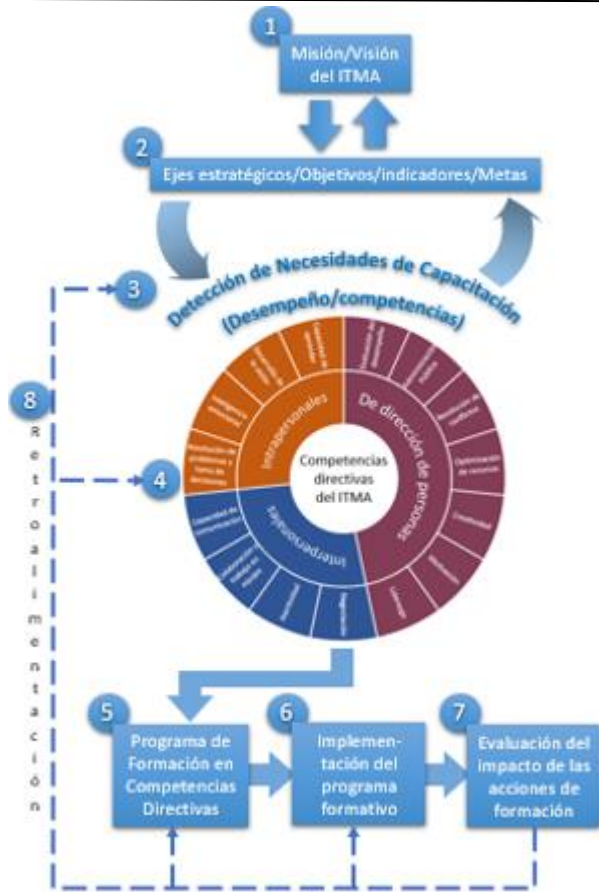


Figura 2. Competencias directivas de los mandos medios y superiores del ITMA

Como se muestra en la figura anterior, la primera etapa del Modelo de Formación por Competencias Directivas para los Mandos Medios y Superiores del ITMA consiste en definir la misión y la visión del ITMA, las cuales muestran la razón de ser de la institución, así como sus aspiraciones en el largo plazo. Una vez, definidas éstas, se establecen, en la segunda etapa, los ejes estratégicos, objetivos, indicadores y metas de la institución. Tanto la misión y visión, como los ejes estratégicos, objetivos, indicadores y metas del ITMA se encuentran definidos en el Programa de Desarrollo Institucional del Instituto Tecnológico de Milpa Alta 2019-2024. Son congruentes y están alineados al Programa de Desarrollo Institucional del TecNM. Dichos documentos son rectores de la planeación institucional y orientan el rumbo en el mediano plazo y largo de estas instituciones. La tercera etapa del modelo, consiste en detectar las necesidades de capacitación de los directivos del ITMA. Esta detección se realiza a partir de la aplicación de la encuesta (DNC) a los mandos medios y superiores del ITMA. En la cuarta etapa del modelo se definen las competencias intrapersonales, interpersonales y de dirección de las personas de los mandos medios y superiores del ITMA, así como sus grados.

La quinta etapa del modelo consiste en diseñar el programa formativo para la adquisición y desarrollo de las competencias directivas de los mandos medios y superiores del ITMA.

La sexta etapa tiene que ver con la puesta en marcha del programa formativo, a través de su implementación.

La séptima etapa consiste en evaluar el impacto de las acciones de capacitación y desarrollo de los mandos medios y superiores del ITMA.

Finalmente, en la octava etapa, se realiza un proceso de retroalimentación, con el propósito de mejorar la identificación de las competencias, así como el programa formativo y su implementación.

Una vez definido el Modelo de Formación por Competencias Directivas del ITMA se propuso un programa formativo que coadyuve a la adquisición y el desarrollo de las competencias de los mandos medios y superiores del Instituto Tecnológico de Milpa Alta.

El programa formativo toma como base las 15 competencias identificadas y se sustenta en una reflexión profunda sobre el quehacer del directivo y la forma de mejorar su habilitación para que sea el motor de cambio que coadyuve para que el ITMA sea una institución educativa de excelencia.

El objetivo del programa es desarrollar en los mandos medios y superiores del ITMA las competencias intrapersonales, interpersonales y de dirección de personas que les permitan mejorar su desempeño y coadyuvar al cumplimiento de la misión institucional.

El programa está integrado por 6 unidades de formación, las cuales se describen la siguiente tabla:

Tabla 4. Unidades de Formación del Programa Formativo

No.	Unidades de formación (cursos)	Temas
1	Las competencias directivas y la nueva gestión pública	<ul style="list-style-type: none"> Las competencias directivas en el TecNM y el ITMA La Administración Pública y el Estado La nueva gestión pública El Tecnológico Nacional de México Capacidad para aprender, innovación y creatividad
2	Liderazgo para el cambio	<ul style="list-style-type: none"> Poder, autoridad y liderazgo Importancia del liderazgo Teorías y modelos de liderazgo

		<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo transformacional
3	Trabajo colaborativo y equipos de alto desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Grupos y equipos de trabajo Modelos de crecimiento y desarrollo de equipos Equipos de alto desempeño
4	Comunicación efectiva y asertiva	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de comunicación La comunicación interna y externa en la organización Comunicación efectiva personal y organizacional
5	Manejo de conflictos, habilidades de negociación y tomas de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de conflictos Negociación inteligente Toma de decisiones
6	Visión y prospectiva	<ul style="list-style-type: none"> Visión de futuro: planeación, prospectiva y estrategia El Sistema Nacional de Planeación Democrática La prospectiva estratégica: sus métodos y herramientas De la prospectiva a la estrategia

- El segundo nivel, el de aprendizaje, evalúa los conocimientos adquiridos y asimilados por las personas en un evento de formación. Este nivel se relaciona con los objetivos planteados en los programas formativos. Se evalúa el aprendizaje cognitivo y el desarrollo de competencias. Tiene un carácter cuantitativo en la medición de resultados, y, como tal, la información que entrega constituye retroalimentación sobre el proceso de aprendizaje.
- El tercer nivel referido a la aplicación, trata de evaluar el grado de aplicación de lo aprendido en el entorno laboral. Evalúa el cambio en las conductas, actitudes o desempeño frente al medio laboral y su entorno.
- El cuarto y último nivel se refiere a resultados, mide el impacto operacional de las acciones de formación y desarrollo, a través de la confrontación de los indicadores previos y posteriores a la capacitación. En este nivel se puede llegar a determinar la rentabilidad de la capacitación y por lo tanto aporta la justificación para invertir en ella

DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como se comentó en un principio, el objetivo de esta investigación fue el diseñar un modelo de formación en competencias directivas para los mandos medios y superiores del ITMA que contribuya a cumplir con la misión y alcanzar la visión institucional.

Para cumplir con este propósito se definieron las competencias directivas de los mandos medios y superiores, así como sus grados, se diseñó una matriz de competencias, un modelo de formación por competencias, un programa formativo y una estrategia para medir el impacto de la implementación del programa.

Con base en los resultados obtenidos se determinó que el desarrollo de las competencias directivas les permite a los mandos medios y superiores del ITMA enfrentar con éxito los desafíos que se presentan en la era del conocimiento, ya que tendrán mejores herramientas para actuar en un entorno sometido a un rápido y constante cambio. De esta forma, los conocimientos, habilidades y actitudes desarrollados por los directivos les permitirán contribuir al logro de los objetivos institucionales. Además, el adquirir o desarrollar las competencias trae consigo otros beneficios como el mejorar las interrelaciones con colegas, estudiantes, padres de familia y en general, con todos los integrantes de la comunidad tecnológica y de la zona su zona de influencia del propio tecnológico.

Por otra parte, el modelo de formación en competencias directivas fortalece el desarrollo profesional de los directivos, enriqueciendo el capital humano de la institución y el beneficio llega hasta los estudiantes, ya que son ellos el eslabón final del ITMA.

Cada una de las unidades de formación (cursos) contribuye a la adquisición y desarrollo de una o varias de las competencias definidas. En este sentido, son atendidas las 15 competencias directivas señaladas como prioritarias por los mandos medios y superiores del ITMA.

Posteriormente, se diseñaron los contenidos de cada una de las unidades de formación y se propuso una estrategia de evaluación que permitiera medir el impacto del programa formativo [14]. Para ello se propuso utilizar los 4 niveles de evaluación propuestos por Kirkpatrick (1999): [15]

- El nivel de reacción, evalúa fundamentalmente los sentimientos de los participantes ante un evento de capacitación, valora su experiencia de aprendizaje y la receptividad ante dicha acción de formación. Este nivel no mide resultados del aprendizaje. Se trata de un nivel primario de evaluación, orientado a quienes reciben la acción de formación y desarrollo.

No obstante, los beneficios del modelo, también existen limitaciones, de entre ellas destaca el hecho de que el modelo solo incluye a las competencias intrapersonales, interpersonales y de dirección de personas, dejando al margen a las competencias técnicas que también deberán desarrollar los directivos.

Otra limitación es que solo se consideran los puestos de director, subdirector y jefe de departamento, quienes son considerados como mandos medios y superiores del ITMA y no se incluyen puestos como coordinadores, jefes de área, personal operativo, docentes y demás puestos del instituto.

Finalmente, el modelo de formación en competencias directivas para los mandos medios y superiores está pensado para el ITMA, no obstante, sería interesante que a partir de estos resultados se evaluara su aplicación en otras instituciones del TecNM.

CONCLUSIONES

Después de discutir y analizar los resultados obtenidos, se concluye que la formación y el desarrollo de las competencias directivas es un proceso que permite mejorar la habilitación de los mandos medios y superiores del ITMA y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales. Sin embargo, requiere de la correcta definición de las competencias, de la descripción de sus grados, la generación de un modelo, el desarrollo de un programa formativo, de su implementación a través de unidades de formación y de un seguimiento y evaluación que permita determinar el impacto en los resultados.

Por otra parte, se sugiere, como quedó sustentado en el marco teórico, que las acciones de formación y desarrollo no se limiten únicamente al programa formativo propuesto, sino que se lleven a cabo otras acciones que permitan reforzar el desarrollo de las competencias directivas; esto es, que se lleven a cabo otros cursos, seminarios, pláticas y conferencias que contribuyan a la mejor habilitación de los directivos. Entre mayor se la inversión en capacitación y desarrollo, mejores serán los resultados.

Otra recomendación sería que la formación y desarrollo no se limite a los mandos medios y superiores del ITMA, sino que también se desarrollen modelos, programas y cursos de capacitación y desarrollo para mandos intermedios y para el personal administrativo (de apoyo y asistencia a la educación). Esto, independientemente de la formación, actualización y desarrollo del personal docente.

Finalmente, para el desarrollo de trabajos futuros se sugiere que el modelo de formación en competencias directivas para los mandos medios y superiores del ITMA se replique en otras instituciones del TecNM con características similares a fin de determinar si se pueden generalizar los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28 (1): 1-14.
- [2] Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993) *Competence at work*. New York, John Wiley and Sons.
- [3] Pereda, S. y Berocal, F. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid. Centro de estudios Ramón Areces.
- [4] Levy-Leboyer, C. (2002). *Gestión por competencias*. Barcelona. Gestión 2000.
- [5] Mertense, L. (1996). *Sistema de competencia laboral: surgimiento y modelos biblioteca virtual de la OEI CIENTINFOR/ OIT*. Montevideo.
- [6] Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad, diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Nomos.
- [7] Guach C., J. (2000). *La formación basada en competencias y sus implicaciones con el desarrollo del profesional reflexivo*. Versión impresión Ligera, libro en plan de publicaciones del Grupo Creatividad, CIPS.
- [8] Mertens, L. (1998). *La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: Programa de Cooperación Iberoamericana para el diseño de la formación profesional IBERFOP y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- [9] Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review* (89): 10-27
- [10] Cardona, P. (2003). *El coaching en el desarrollo de las competencias profesionales*. Barcelona. Ariel Empresa.
- [11] Carbajal, S. J. (2021). *Competencias directivas*. Documento ejecutivo. Dirección de Personal del TecNM.
- [12] Best, J. W. (1982). *Cómo investigar en educación*. Capítulo I: significado de investigación. España: Morata.
- [13] Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2ª ed., Newbury. Park, CA: Sage
- [14] Le Boterf, G (1991). *Ingeniería y evaluación de los planes de formación*. Bilbao: Deusto
- [15] Kirkpatrick, D. L. (1999). *Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles*. Barcelona: Gestión 2000.



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.