

**Management skills, their importance in decision-making  
positions in educational institutions**

Erika  
Ochoa Rosas<sup>1</sup>

**Resumen**

El objetivo de este artículo es analizar el nivel de desarrollo de las habilidades directivas entre directivos, supervisores y docentes afiliados a un sindicato de educación activos en instituciones educativas del sector público. Para ello, se aplicó un instrumento cuantitativo-descriptivo basado en una escala de valoración, el cual evaluó competencias vinculadas a la comunicación, el manejo interpersonal, la retroalimentación, la resolución de conflictos, la delegación, la motivación, la visión estratégica y la gestión emocional. Participaron 120 actores educativos. Se utilizaron estadísticos descriptivos para identificar patrones sobre la percepción y dominio de estas habilidades. Los resultados muestran que la comunicación clara, la capacidad de delegación y el trato justo son las habilidades mejor desarrolladas; en contraste, competencias como el autoconocimiento, la autorrevelación, el manejo emocional, la resolución de conflictos, la negociación y el pensamiento estratégico presentan un menor dominio. También se identificaron diferencias relevantes según el rol: los directivos destacan en planeación y conducción; los supervisores, en comunicación y acompañamiento; y los docentes administrativos presentan mayor variabilidad en las habilidades socioemocionales. El estudio concluye que, aunque existen fortalezas en las habilidades operativas, persisten vacíos formativos en áreas críticas para ejercer un liderazgo integral. Se plantea la necesidad de fortalecer los procesos de profesionalización directiva, así como promover culturas escolares que integren competencias técnicas, humanas y estratégicas.

**Palabras clave:** liderazgo educativo, gestión educativa, toma de decisiones.



<sup>1</sup> Universidad Pedagógica Nacional 142 Tlaquepaque. Profesora-Investigadora. Doctorado. Jalisco, México. E-mail: ochoarosaserika@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7489-4321> Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=49u26HEAAAAAJ&hl=es&oi=ao>

### Abstract

The study aimed to analyze the level of development of leadership skills among principals, supervisors, and teachers affiliated with an education union and working in public educational institutions. A quantitative-descriptive instrument using a rating scale was used to assess competencies in communication, interpersonal skills, feedback, conflict resolution, delegation, motivation, strategic vision, and emotional intelligence. 120 educational stakeholders participated. Descriptive statistics were used to identify patterns in the perception and mastery of these skills. The results show that clear communication, delegation skills, and fair treatment are the most developed skills. In contrast, competencies such as self-awareness, self-disclosure, emotional intelligence, conflict resolution, negotiation, and strategic thinking show lower levels of mastery. Significant differences were also identified by role: administrators excel in planning and leadership; supervisors excel in communication and support; and administrative staff show greater variability in socio-emotional skills. The study concludes that, while there are strengths in operational skills, training gaps persist in critical areas for exercising comprehensive leadership. It highlights the need to strengthen professionalization processes for leadership and promote school cultures that integrate technical, human, and strategic competencies.

**Palabras clave:** educational leadership, educational management, decision-making.

## Introducción

La gestión escolar actual exige que los actores responsables de conducir instituciones educativas posean un conjunto de competencias que trasciendan la administración rutinaria de recursos. Desde enfoques internacionales, se reconoce que el liderazgo educativo es un factor clave para la mejora escolar, la consolidación de ambientes de aprendizaje y la cohesión organizacional (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008; Hallinger, 2011). Las instituciones ya no se sostienen únicamente por normativas o estructuras jerárquicas; necesitan líderes capaces de orientar procesos, mediar conflictos, comunicar con claridad y tomar decisiones informadas en un entorno escolar cada vez más complejo (Fullan, 2014; Bush, 2020).

Dichas habilidades directivas son nodos esenciales que influyen directamente en la convivencia escolar, la calidad de las prácticas docentes y el funcionamiento cotidiano de los centros educativos (Bolívar, 2019; Murillo, 2016). No obstante, su desarrollo no siempre está garantizado en la formación inicial docente, ni en los mecanismos tradicionales de promoción administrativa (Pont, Nusche y Moorman, 2008). En este contexto, se vuelve relevante analizar cómo las personas con funciones directivas, de supervisión y de coordinación perciben sus propias habilidades, y hasta qué punto dichas competencias contribuyen o limitan su quehacer institucional.

Este artículo se basa en analizar el nivel de desarrollo de las habilidades directivas entre directivos, supervisores y docentes afiliados a un sindicato de educación activos en instituciones educativas del sector público, por medio de

una encuesta, con el fin de examinar el nivel de desarrollo de diversas habilidades directivas en el sector educativo. El análisis ofrece una mirada descriptiva, explicativa y crítica, respaldada por la teoría especializada en liderazgo y gestión educativa.

## Desarrollo

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo-descriptivo sustentado en el instrumento PAMS (*Personal Assessment of Management Skills*), un referente internacional para evaluar habilidades de gestión personal y directiva (Hersey, Blanchard y Johnson, 2013). El instrumento fue adaptado al sector educativo para identificar la percepción que los actores escolares tenían respecto a su dominio de competencias esenciales para el liderazgo: comunicación organizacional, manejo interpersonal, retroalimentación, resolución de conflictos, delegación, motivación, visión estratégica y gestión emocional. La escala utilizada fue tipo Likert, con valores del 1 (muy en desacuerdo) al 6 (muy de acuerdo). En total participaron 120 actores educativos, distribuidos en 35 directivos, 22 supervisores y 63 docentes con responsabilidades administrativas.

La encuesta incluyó 78 preguntas. Las dimensiones evaluadas se alinean con enfoques contemporáneos de liderazgo distribuido y transformacional, ampliamente discutidos por autores como Spillane (2006) y Northouse (2021), quienes reconocen que el liderazgo escolar se construye colectivamente y se expresa en múltiples prácticas.

Se utilizaron medidas descriptivas de tendencia central (promedios y porcentajes) para

identificar patrones en las respuestas. Este tipo de análisis es pertinente en estudios de habilidades directivas, ya que proporciona un panorama general de la cultura organizacional, del estilo de liderazgo y de las percepciones internas sobre la gestión (Robbins y Judge, 2019; Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La literatura indica que estos cargos constituyen estructuras esenciales para comprender la vida escolar y las tensiones de la gestión educativa (Hoy y Miskel, 2017; Gairín y Rodríguez-Gómez, 2015).

## Resultados

Los resultados muestran que los participantes perciben las habilidades directivas como un componente fundamental del funcionamiento escolar, aunque existen áreas de dominio desiguales.

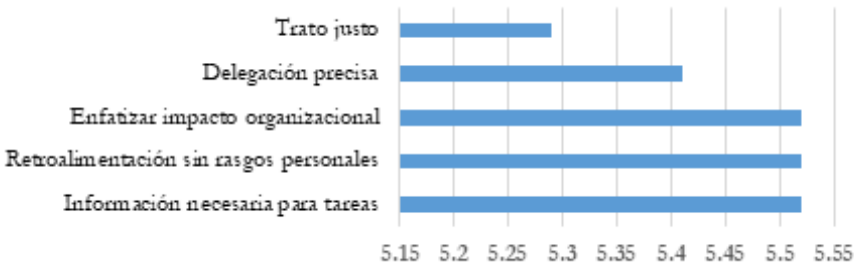
### *Habilidades mejor desarrolladas*

La Gráfica 1 muestra las preguntas con mayor puntuación media, donde preguntas como “*Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas*” (Media 5.52); “*Cuando doy retroalimentación, evito hacer referencia a rasgos personales*” (Media 5.52); “*Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona en la organización*” (Media 5.52).

Estas tendencias coinciden con estudios que muestran que la comunicación clara, la retroalimentación respetuosa y la capacidad de transmitir visión son pilares del liderazgo efectivo en instituciones educativas (Day, Gu y Sammons, 2016; Álvarez y Rodríguez, 2018). Asimismo, se observaron altos puntajes en prácticas relacionadas con la delegación precisa (Media: 5.41) y el trato justo (Media: 5.29), elementos reconocidos como esenciales para la creación de climas laborales positivos (López y Pérez, 2021).

**Gráfica 1**

*Preguntas con mayor puntuación*



Fuente: elaboración propia.

### *Habilidades emergentes o menos desarrolladas*

Aunque el instrumento completo incluyó 78 preguntas, se identificó un patrón general en habilidades relacionadas con el autoconocimiento, la autorrevelación, el manejo emocional, la resolución de conflictos, la negociación y el pensamiento estratégico (ver Gráfica 2).

Estas áreas suelen ser débiles en contextos en los que predominan cargas administrativas y presiones externas, como lo documentan Vázquez y Martínez (2020) al analizar los procesos de toma de decisiones en escuelas públicas mexicanas.

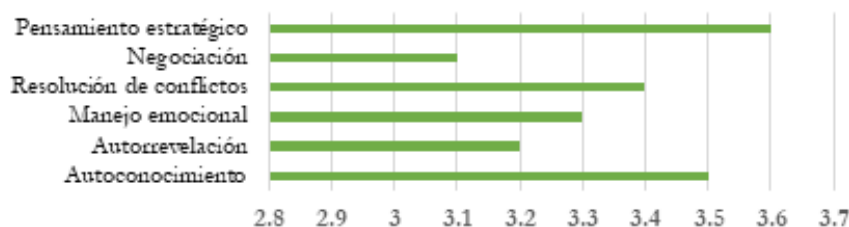
### *Diferencias según el rol*

Los análisis indican que los directivos presentan mayor dominio en la planeación y conducción de equipos; los supervisores destacan en habilidades de comunicación y acompañamiento; y los docentes administrativos muestran una variabilidad marcada en el manejo interpersonal y el liderazgo emocional (ver Gráfica 3).

Este comportamiento coincide con el marco teórico que señala que la cultura organizacional y las funciones institucionales moldean el tipo de liderazgo que se desarrolla (Bolívar, 2019; Hoy y Miskel, 2017).

## **Gráfica 2**

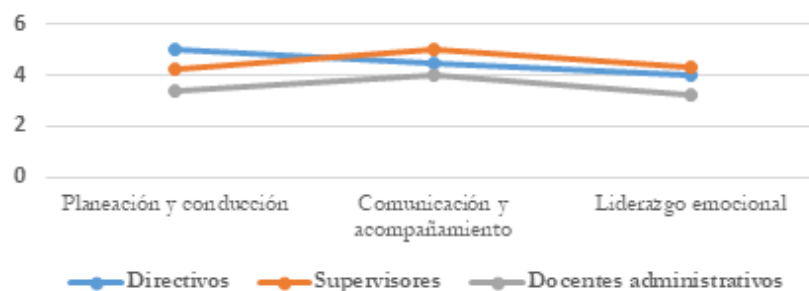
*Preguntas con mayor puntuación de habilidades menos desarrolladas*



Fuente: elaboración propia.

## **Gráfica 3**

*Diferencias según el rol*



Fuente: elaboración propia.

## Discusión

Los resultados de la evaluación de habilidades directivas permiten establecer una serie de reflexiones críticas sobre el liderazgo que actualmente ejercen los tomadores de decisiones en las instituciones educativas. De esta manera, el predominio de puntajes altos en habilidades asociadas a la comunicación clara, la delegación precisa y el trato justo revela que los actores educativos han desarrollado con mayor fuerza las dimensiones operativas y relacionales del liderazgo.

Esto concuerda con la literatura, la cual señala que la comunicación efectiva constituye el eje articulador del funcionamiento organizacional, especialmente en entornos donde la coordinación y la gestión de múltiples tareas son constantes (Bush, 2020; López y Pérez, 2021). Sin embargo, el énfasis en estas habilidades también puede interpretarse como una adaptación al exceso de demandas administrativas y a la necesidad de gestionar equipos ampliados con recursos limitados.

Por otro lado, las competencias con puntajes más bajos (en particular aquellas vinculadas al manejo emocional, la autoevaluación crítica, la negociación y la resolución de conflictos) sugieren la existencia de importantes vacíos formativos. La literatura sobre liderazgo transformacional insiste en que la gestión emocional y el autoconocimiento son pilares indispensables para influir positivamente en los equipos, fomentar ambientes de confianza y enfrentar los conflictos de manera constructiva (Northouse, 2021; Fullan, 2014).

La debilidad en estas áreas puede limitar la capacidad de los directivos para intervenir en situaciones complejas, como tensiones laborales,

quejas de la comunidad educativa o procesos de cambio institucional. Además, la falta de habilidades socioemocionales aumenta la probabilidad de respuestas reactivas o verticales, reforzando dinámicas de control en lugar de promover la colaboración (Álvarez y Rodríguez, 2018).

La variabilidad entre roles (directivos, supervisores y docentes con funciones de gestión) confirma lo que ya apuntan estudios sobre el liderazgo distribuido: cada figura institucional ejerce un tipo de liderazgo distinto, según sus funciones y el grado de presión externa que enfrenta (Spillane, 2006). Mientras los directivos muestran mayor dominio en la conducción de equipos y la planeación, los supervisores destacan en el acompañamiento y la comunicación; en contraste, los docentes con responsabilidades administrativas presentan puntuaciones más heterogéneas, lo que pone de manifiesto una falta de formación sistemática para el ejercicio de roles directivos emergentes.

Este fenómeno evidencia una tensión entre la estructura escolar y la práctica cotidiana: quienes ejercen liderazgo no siempre han sido preparados formalmente para ello. Este hallazgo coincide con los análisis de Pont, Nusche y Moorman (2008), quienes subrayan que la mayoría de los sistemas educativos carecen de programas sólidos de profesionalización directiva.

Otro punto crítico identificado es la fuerte influencia de factores externos en la toma de decisiones, como lineamientos administrativos, presiones normativas o estructuras sindicales. Este condicionamiento afecta la autonomía de los líderes escolares y puede limitar la posibilidad de implementar estrategias innovadoras o centradas en el contexto. Tal situación reproduce un

liderazgo reactivo, como lo describen Vázquez y Martínez (2020), en el que las decisiones se toman para cumplir expectativas externas más que para resolver problemas estructurales o pedagógicos. La consecuencia inmediata de esta dinámica es que los líderes educativos quedan atrapados entre la normativa y la realidad cotidiana, lo que limita su capacidad de actuar estratégicamente.

Por último, los resultados refuerzan la idea de que el liderazgo escolar no puede seguir sustentándose únicamente en la experiencia empírica o la intuición. La complejidad creciente de las instituciones educativas (marcada por transformaciones sociales, cambios tecnológicos, nuevos enfoques pedagógicos y expectativas comunitarias) requiere líderes capaces de integrar competencias técnicas, humanas y éticas (Hallinger, 2011; Bolívar, 2019). La ausencia de estas habilidades limita el potencial institucional para mejorar el aprendizaje, consolidar comunidades profesionales de práctica y responder de manera flexible a los desafíos emergentes.

A grandes rasgos, la discusión evidencia que, aunque existen fortalezas notables en habilidades básicas de gestión y comunicación, persiste un déficit crítico en habilidades complejas que requieren inteligencia emocional, pensamiento estratégico y liderazgo transformacional. Esto subraya la urgencia de fortalecer programas de formación directiva y de construir culturas escolares que favorezcan el desarrollo integral del liderazgo, trascendiendo la lógica operativa para avanzar hacia prácticas más reflexivas, colaborativas y orientadas a la mejora continua.

## Conclusión

Los resultados obtenidos muestran un panorama complejo en torno al ejercicio de las habilidades directivas en las instituciones educativas. Si bien los participantes evidencian un nivel sólido en competencias relacionadas con la comunicación organizacional, la claridad en la delegación y el trato justo, estos puntajes elevados no necesariamente reflejan un liderazgo integral ni plenamente consolidado.

La literatura especializada ha demostrado que la comunicación transparente y la retroalimentación respetuosa constituyen los cimientos de un liderazgo eficaz (Day, Gu y Sammons, 2016; Álvarez y Rodríguez, 2018); en ese sentido, la encuesta confirma que estas prácticas sí están presentes en la cultura escolar evaluada.

Sin embargo, la predominancia de estas habilidades también puede señalar una dependencia excesiva de las dimensiones más operativas del liderazgo, en detrimento de elementos más complejos como la gestión emocional, la negociación y el liderazgo transformacional.

Las habilidades que obtuvieron puntuaciones más bajas (en particular, aquellas relacionadas con el autoconocimiento, el manejo emocional, la resolución de conflictos y la visión estratégica) revelan vacíos formativos significativos. Estos aspectos coinciden con hallazgos internacionales que señalan que el liderazgo educativo suele desarrollarse de manera empírica y fragmentada, sin una preparación formal sólida en competencias socioemocionales y en gestión avanzada (Fullan, 2014; Pont, Nusche y Moorman, 2008).

La carencia de estas habilidades puede limitar la capacidad de los líderes escolares para enfrentar los conflictos cotidianos, fomentar ambientes colaborativos y dirigir procesos de transformación institucional. Además, investigaciones recientes han señalado que la falta de habilidades emocionales puede intensificar la tensión organizacional y dificultar la construcción de climas laborales saludables (López y Pérez, 2021).

Por otro lado, los contrastes observados entre directivos, supervisores y docentes con funciones administrativas evidencian una fragmentación en la distribución del liderazgo, lo cual coincide con la teoría del liderazgo distribuido, que subraya que las prácticas de liderazgo no dependen exclusivamente de una figura directiva, sino de una red de interacciones dentro de la organización (Spillane, 2006). Esta variabilidad también puede interpretarse como una señal de que los procesos de formación y acompañamiento no han sido homogéneos ni sistemáticos. En algunos casos, se observa un mayor dominio de habilidades administrativas que de liderazgo pedagógico, lo cual representa un desfase importante, considerando que la gestión escolar contemporánea busca articular dimensiones técnicas, humanas y pedagógicas (Bolívar, 2019; Hallinger, 2011).

Para finalizar, es necesario señalar que el predominio de presiones externas (normativas, sindicales o administrativas) condiciona la autonomía de quienes ocupan puestos de toma de decisiones. Esta tensión estructural, documentada por Vázquez y Martínez (2020), no solo limita la capacidad de innovar, sino que también coloca a los líderes escolares en una posición reactiva más que estratégica, dificultando el pleno ejercicio de habilidades directivas complejas.

En conjunto, los resultados evidencian que las instituciones educativas requieren avanzar hacia un modelo de liderazgo más equilibrado, donde la comunicación eficaz no sea el único pilar, sino que se integre con capacidades de análisis, manejo emocional, negociación, visión sistémica y liderazgo pedagógico.

Para ello, resulta indispensable la profesionalización continua de directivos, supervisores y docentes con funciones de liderazgo, así como la elaboración de políticas institucionales que favorezcan la autonomía, la formación especializada y el fortalecimiento de culturas colaborativas. Sin estas transformaciones estructurales, las brechas identificadas persistirán, limitando el potencial de las escuelas para convertirse en espacios de innovación, justicia organizacional y mejora educativa sostenible.

## Referencias

- Álvarez, M. y Rodríguez, C. (2018). Liderazgo pedagógico y mejora escolar: Un análisis de prácticas directivas. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 11(2), 89-108. <https://revistas.uam.es/riee/article/view/9702>
- Bolívar, A. (2019). *La mejora escolar basada en el liderazgo educativo*. Ediciones Morata. <https://www.morata.es/libros/la-mejora-escolar-basada-en-el-liderazgo-educativo>
- Bush, T. (2020). *Leadership and management in education*. Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership-and-management-in-education/book259606>

- Day, C., Gu, Q. y Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass. <https://www.wiley.com/en-us/The+Principal%3A+Three+Keys+to+Maximizing+Impact-p-9781118575074>
- Gairín, J. y Rodríguez-Gómez, D. (2015). *Gestión del cambio educativo y liderazgo escolar*. Editorial Graó. <https://www.grao.com/es/producto/gestion-del-cambio-educativo-y-liderazgo-escolar>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion-6a-edicion-9786071509532>
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/management-of-organizational-behavior/P200000005812>
- Hoy, W. y Miskel, C. (2017). *Educational administration: Theory, research, and practice*. McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/highered/product/educational-administration-theory-research-practice/P0112294331.html>
- Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- López, R. y Pérez, D. (2021). Comunicación organizacional en contextos educativos: Retos y desafíos. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(89), 743-770. <https://www.comie.org.mx/v5/sitio/publicaciones/rmie/>
- Murillo, F. J. (2016). *Dirección escolar y eficacia educativa*. Editorial Síntesis. [https://www.sintesis.com/index.php?controller=product&id\\_product=1095](https://www.sintesis.com/index.php?controller=product&id_product=1095)
- Northouse, P. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership/book259196>
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008). *Improving school leadership. Volume 1: Policy and practice*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/school/improving-school-leadership-volume1-policy-and-practice.htm>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/P200000006136>
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass. <https://www.wiley.com/en-us/Distributed+Leadership-p-9780787965383>
- Vázquez, M. y Martínez, O. (2020). Toma de decisiones en instituciones educativas: Tensiones entre la normatividad y la práctica cotidiana. *Perfiles Educativos*, 42(170), 66-85. <https://doi.org/10.22201/issue.24486167e.2020.170.59656>