

Título

“Gestión didáctica de la formación y desarrollo de la competencia para adopción de decisiones gerenciales para directivos empresariales a través del posgrado”

Autora

Raynelda V. del Carmen Pimentel Piña

Doctora en Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Camagüey, Cuba. Maestría en Ciencias de la Educación con Mención en la Enseñanza de las Ciencias Económicas y Empresariales. Diplomado de Estudios Superiores en Ciencias Pedagógicas con Mención en Investigaciones. Diplomado en Estudios Superiores en Ciencias Pedagógicas con Mención en la Enseñanza de las Ciencias Económicas y Empresariales. Postgrado en Administración Financiera. Licenciatura en Banca. Profesora contratada para la coordinación del Área de Gestión de la Escuela de Graduados. Profesora de grado y postgrado de la Universidad APEC (UNAPEC)

Asesores

Jorge García Batán, doctor en Ciencias Pedagógicas y profesor titular. Profesor e investigador del Centro de Estudios de Ciencias de la Educación “Enrique José Varona”, de la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”. Vicerrector administrativo de la Universidad de Camagüey, Cuba.

Silvia Colunga Santos, doctora en Ciencias Pedagógicas y profesora titular. Profesora e investigadora del Centro de Estudios de Ciencias de la Educación “Enrique José Varona” de la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”, Camagüey, Cuba.

Fecha aprobación tesis

9 de julio de 2013

GESTIÓN DIDÁCTICA DE LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LA COMPETENCIA PARA ADOPCIÓN DE DECISIONES GERENCIALES PARA DIRECTIVOS EMPRESARIALES A TRAVÉS DEL POSGRADO

RESUMEN

Esta investigación permitió sustentar el desarrollo de la adopción de decisiones en directivos empresariales y su profesionalización a través del postgrado. Estuvo orientada a la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales en directivos empresariales y partió de un modelo de gestión didáctica y de una estrategia como instrumento para su implementación.

El modelo estuvo integrado por las dimensiones profesionalización, cualificación y transformación, integradas por las configuraciones: cognitivo-liderativo, técnico-gerencial, axiológico-liderativo y definición del problema; además formulación, evaluación y selección de opciones, ejecución, superación, apoyo metodológico y autogestión profesionalizadora. La novedad científica de la tesis se connotó en el establecimiento de un sistema de relaciones que se manifestaron a través de la formación y desarrollo de la competencia para adoptar decisiones gerenciales, a partir de la interacción de la profesionalización, la cualificación y la transformación como rasgos que significan la dinámica de construcción de estrategias de gestión didáctica en el proceso docente educativo de posgrado para la profesionalización de directivos empresariales.

La estrategia de gestión didáctica de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales contribuyó a que el directivo se profesionalice para enfrentar los retos que el desarrollo empresarial impone y potenciar su liderazgo. Para corroborar el valor científico-metodológico de la propuesta (modelo y estrategia) se empleó el método de criterio de expertos y una valoración de la implementación parcial de la misma, en la especialidad de Alta

Gerencia Empresarial de la Escuela de Graduados de la Universidad APEC, en la República Dominicana.

PALABRAS CLAVES

Adopción de decisiones, profesionalización de directivos, competencia, competencias gerenciales, posgrado, gestión didáctica.

INTRODUCCIÓN

Resulta indiscutible que la profesionalización de los egresados universitarios, incluidos los que ejercen funciones directivas, exige satisfacer necesidades de actualización de sus competencias profesionales, entre otros aspectos. Al decir de Balmaseda, Castro, y Polaino, las empresas de hoy no pierden tiempo en capacitar y actualizar sus recursos humanos sin esperar, muy a menudo, por la universidad. Peter Singer denomina “sociedad que aprende” a ese espacio organizativo donde los empleados amplían de forma permanente su capacidad de aprender colectivamente. Esas experiencias obligan a un replanteamiento de los actuales esquemas de formación y aprendizaje en la educación superior (Balmaseda, Castro, y Polaino, 2012).

El nuevo director empresarial debe poseer una sorprendente gama de saberes para adaptarse a los cambios en la dirección y gestionar los conocimientos en su respectivo ámbito de actuación, y debe ser capaz de hacerse comprender y ser aceptado por los diversos equipos humanos multinacionales. Asimismo, debe saber cómo manejarse en un mundo en constante confusión, en el que las relaciones profesionales y con los propios clientes se han vuelto transitorias. Para alcanzar el éxito, el líder/director de hoy debe saber afrontar los cambios incesantes que ocurren en la profesión, la industria y los amplios y diversos mercados en los que opera.

En ese contexto, la importancia de la formación de los directivos resulta difícil de rebatir desde cualquier perspectiva, pues no se refleja igual en el ámbito científico, ni en la práctica empresarial. La ausencia de modelos explicativos generalmente aceptados, la

imposibilidad de efectuar predicciones con rigor, o la falta de base científica para las decisiones de carácter normativo, son algunas de las razones implícitas en este planteamiento (Araujo *et al.*, 2008).

Autores que trabajan en el campo de la dirección como Núñez (1996), Camargo *et al.* (2003), Valdez (2005), Perrenoud (2008) y otros, se han referido a la importancia de la profesionalización de los directivos empresariales y a la importancia que, a su vez, ésta tiene en la labor del propio directivo. Lo anterior, en razón que todas las actividades que realizan exigen consonancia entre lo estratégico y su relación con el entorno externo; entre lo ejecutivo, el liderazgo y su relación con el entorno interno; y entre el equilibrio y el desarrollo personal (competencias gerenciales).

En el campo de la profesionalización de los directivos empresariales se encuentra la demanda sistemática de perfeccionamiento de la dirección del proceso docente educativo de posgrado. El criterio de centrar los estudios en las particularidades del diseño curricular por competencias (Burke y Day, 1986; Tannenbaum, 1997; Morrow, Janett y Rupinsky, 1997; Parellada *et al.*, 1999; Araujo *et al.*, 2001; Araujo, Barrutia y Landeta, 2003; Aragón, Barba y Sanz, 2003; Morles, 2003; Bernaza, 2004; González, 2004; Codina, 2006; Manzo, 2006; Vélaz, 2008; Moreno, 2009 y Blanco, 2010, entre otros), unido a la exploración insuficiente de la adopción de decisiones gerenciales desde una profundización de su papel en la profesionalización del directivo empresarial y su connotación como competencia constitutiva de la competencia sistémica liderazgo (Cardona y García, 2004; Rodríguez, 2006; Pedraja-Rejas, 2006; Maxwell, 2006; Belker y Topchik, 2007; Alles, 2008; Eslava, 2008; Cardona y Rey, 2008, 2010; Carreras, Leaverton y Sureda, 2009; Vallejo, 2009; Cetina, Ortega y Aguilar, 2010; y leadership-agenda, 2013), constituyen sobrados ejemplos de las limitaciones existentes en estos estudios.

Lo anterior constituye un aspecto esencial que demuestra el valor que representa en los momentos actuales el estudio de la profesionalización de los directivos empresariales, y la insistencia de las recientes investigaciones en favorecer su dinámica en el proceso docente educativo de posgrado a partir de la formación y desarrollo de competencias gerenciales, con el objetivo de transformarla.

La República Dominicana no es ajena a esa preocupación por los estudios actuales para perfeccionar la profesionalización de los directivos empresariales a través del cuarto nivel de enseñanza (postgrado). Aunque los planes estratégicos de las universidades aluden a la pertinencia y la necesidad de esa formación, lo cierto es que en el impacto social y en la opinión de los empresarios se evidencia insatisfacción con el desempeño profesional de los directivos.

Gracias a esta investigación se diagnosticaron insuficiencias con relación al desempeño de los directivos empresariales, como resultado de su profesionalización. El diagnóstico se contextualizó en las condiciones de la Universidad APEC (UNAPEC) en Santo Domingo, República Dominicana, en la especialidad de Alta Gestión Empresarial. Como resultado de dicho diagnóstico se evidenció el siguiente problema científico: insuficiencias para la adopción de decisiones gerenciales, así como en el tratamiento didáctico y metodológico en el proceso docente educativo de postgrado.

Se precisa entonces la indagación de los elementos teóricos que conceptualicen la formación y desarrollo de las competencias gerenciales a través del postgrado, que ofrezcan opciones formativas para la profesionalización de los directivos empresariales; esto evidencia la necesidad de concebir presupuestos teóricos que sean expresión de la especificidad de la formación y desarrollo de las competencias gerenciales en el postgrado. Es por eso que el objeto de la investigación es el proceso de formación y desarrollo de competencias gerenciales a través del postgrado.

A pesar de que la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales tiene categorías que la definen, aún no se ha revelado la lógica didáctica para el desarrollo de la competencia, lo que revela la necesidad de una reconstrucción teórica que justifique y favorezca este proceso de formación y desarrollo de la competencia.

En este sentido, autores como Boyatzis (1982) y Chiavenato (2006 y 2007) han demostrado la escasa bibliografía existente sobre el tema y el poco conocimiento del sistema de relaciones e interacciones que se establecen entre los implicados en el proceso docente educativo;

lo que permite concebir, planificar, organizar, ejecutar y controlar las acciones formativas en correspondencia con las necesidades, requerimientos y características desde la adopción de decisiones gerenciales. Además, manifiestan su interés en profundizar en la dirección del proceso docente educativo de postgrado y el desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales a partir de múltiples perspectivas, asentados en la práctica gerencial y en función de buscar nuevas vías para el logro de un aprendizaje mucho más autónomo en los discentes, ante la necesidad de utilizar la adopción de decisiones gerenciales como fuente de transformaciones en el medio empresarial.

En consecuencia, se propone como objetivo la elaboración de una estrategia de gestión didáctica para la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales, sustentada en un modelo de gestión didáctica, en el proceso docente educativo de postgrado que favorezca la profesionalización de los directivos empresariales. El campo de acción es la gestión didáctica de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales.

MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL

Para revelar las tendencias históricas a partir del método histórico-lógico, se utilizaron como fuentes los documentos de Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), programas de postgrado ofrecidos y artículos. Los estudios realizados permitieron identificar como criterios para el análisis tendencial: el desarrollo empresarial, la formalización y sistematización de la formación de posgrado, las cualidades que sustentan la formación y desarrollo de competencias gerenciales en los directivos empresariales y la calidad del posgrado para la formación de directivos empresariales.

El estudio y profundización de los criterios permitieron identificar las manifestaciones tendenciales en el país, sobre los siguientes indicadores: la evolución empresarial, la legislación de la formación posgraduada, y la formalización de la formación de los directivos y vías y connotación de los componentes del contenido en la formación y

desarrollo de competencias gerenciales. Se identifican, en virtud de lo anterior, dos etapas en el estudio de la evolución histórica del proceso de formación de directivos empresariales a través del posgrado: una primera etapa (1972-1997) que plantea el surgimiento, centralización y tradicionalismo de la formación y desarrollo de competencias gerenciales a través del posgrado; y una segunda etapa que va de 1998 a la actualidad.

Organización, descentralización y reconceptualización de la formación y desarrollo de las competencias gerenciales a través del posgrado. A partir del análisis realizado y el comportamiento de los indicadores en las dos etapas, a través del posgrado se revelan las siguientes tendencias en el proceso de formación y desarrollo de los directivos empresariales:

- Las empresas dominicanas que han sobrevivido la década de los 60, sumadas a las que iniciaron su operación en las décadas de los años setenta y ochenta al amparo de leyes de incentivo industrial, y las surgidas en la década de los 90, conforman el actual parque industrial local, donde las empresas privadas se convierten en el factor de equilibrio económico.
- La legislación para la educación superior que incluye la formación posgraduada es posterior al desarrollo empresarial, por lo que las empresas centralizaron la formación de los directivos, y es a partir de la Ley 139-01 cuando la formación de posgrado de los directivos se descentraliza y se comparte con el sistema de educación superior nacional y por ende con las universidades.
- La formalización de la formación de posgrado surge en la segunda etapa sin una declaración definitiva de la inclusión de la superación de los directivos como parte de las responsabilidades universitarias, aunque las universidades ya ofertaban superación para los directivos.
- La formación y desarrollo de competencias gerenciales a través del posgrado en la República Dominicana encuentra en el proceso docente educativo una didáctica tradicionalista marcada por conocimientos enciclopédicos, centrada en

el profesor, sin tomar en cuenta el contexto para las ofertas; visualizándose a partir de la segunda etapa un cambio hacia una formación dependiente de una oferta en su mayoría importada, con cierta apertura a la formación de competencias, pero solo como expresión curricular; con recursos de aprendizajes centrados en el estudiante, pero con énfasis en la actitud, no orientados a las tareas; y una formación concentrada en la organización del proceso, pero no en el mejoramiento continuo del directivo.

La caracterización epistemológica de la formación y desarrollo de competencias gerenciales a través del posgrado se realiza a partir de una amplia revisión bibliográfica.

Los estudios de Núñez (2002), Lastre (2003), Bernaza (2004), Borges (2006) y Cruz (2010) señalan entre los rasgos más distintivos de la actividad de posgrado un nivel de acceso a los programas relativamente alto en términos de competencias profesionales, que ofrece entrenamiento avanzado en investigación e intenta integrar el avance del conocimiento con la posibilidad de ofrecer alguna solución a los problemas de orden social y económico del entorno; ofrece entrenamiento para el ejercicio especializado de una profesión, fomenta el trabajo interdisciplinario para la resolución de problemas complejos, ofrece oportunidades de actualización y reciclaje permanentes, y utiliza diversas modalidades de ofrecimiento dependiendo de la disciplina dentro de la cual se ofrecen los programas: presenciales, semi-presenciales y a distancia, o en formato virtual.

Las investigaciones sobre la formación del directivo empresarial (Spencer, 1993; Núñez, 1996; Tannenbaum, 1997; Araujo *et al.* 2001; Adell *et al.* 2002; Valdés, 2005; Perrenoud, 2008; Blanco 2010; Ilie y Martín, 2013); permiten expresar que la profesionalización de los directivos empresariales supone un importante cambio empresarial con efectos positivos sobre la participación, la integración laboral, los conflictos laborales, el desarrollo de los recursos humanos, la competitividad y los beneficios. De ahí que estaremos de acuerdo en que, para su desempeño, la formación posgraduada constituye un componente capital.

Los estudios realizados permitieron a la autora asumir la profesionalización de los directivos empresariales como el proceso de formación que refleja los rasgos característicos del directivo, lo que le permite evaluar sus actos profesionales y completar sus saberes de manera continua a partir de la superación, la formación académica, la experiencia, las potencialidades científicas y la disposición asumida.

El hecho de discernir algunas categorías (competencias, gerencia y competencias gerenciales) permite a la autora asumir como competencias gerenciales: los procesos complejos que los directivos empresariales ponen en acción-actuación-creación a partir de la consonancia entre lo social y su relación con el entorno externo, entre la dirección y su relación con el entorno interno y entre el equilibrio y el desarrollo personal; como expresión de integración de un saber, saber hacer, saber ser y saber convivir que lleva a sus colaboradores al perfeccionamiento de las actividades, a mejorar el rendimiento y a lograr que su desempeño laboral sea gradualmente más satisfactorio para la organización, el equipo de trabajo y el individuo como tal.

En ese sentido se mencionan estudios que han analizado las características e incluso la efectividad de la formación de competencias gerenciales (Burke y Day, 1986; Tannenbaum, 1997; Morrow, Janett y Rupinsky, 1997; Parellada *et al.*, 1999; Araujo *et al.*, 2001; Saaty *et al.*, 2001; Araujo, Barrutia y Landeta, 2003; Aragón, Barba y Sanz, 2003; Morles, 2003; Bernaza, 2004; Colina, 2006; Manzo, 2006; Vélaz, 2008; y Moreno, 2009, entre otros) y que evidencian que la formación y desarrollo de competencias gerenciales para directivos empresariales a través del posgrado es una necesidad social importante, actual y de perspectiva; que se identifica con las tendencias científicas, tecnológicas, socioeconómicas y culturales que posibilitan un cambio estratégico en cuanto a la profesionalización de los directivos empresariales.

Por otro lado, el análisis epistemológico de la gestión didáctica de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales a través del posgrado permite a la autora adoptar decisiones como un proceso que se inicia con la detección de una situación problemática, el cambio de una situación en

el entorno, o la aparición de un conflicto conducente a recopilar información. Luego, basado en dicha información, se analizan los hechos, se evalúan los factores o situaciones que lo condicionan, se fijan escenarios probables, se sopesan varias soluciones para fijar un curso de acción (definición del problema); más aún, los posibles cursos de acción se constituyen en opciones (formulación de alternativas), éstas se ponderan y evalúan según sus posibles efectos y resultados, y de acuerdo a eso se selecciona la que resulta más conveniente o la que menos afecta a la organización. Luego de elegir el curso de acción (ejecución), se evalúan los resultados.

En el contexto de la profesionalización de los directivos empresariales, desde la perspectiva del carácter sistémico del liderazgo y la adopción de decisiones gerenciales como un componente constitutivo del mismo, la autora asume la competencia para la adopción de decisiones gerenciales como el proceso complejo que integra conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y valores del directivo empresarial. Lo anterior, para definir los problemas; formular, evaluar y seleccionar opciones de solución, y ejecutarlas a partir del involucramiento y motivación de los sujetos en el desarrollo de la organización y el crecimiento de los recursos.

El análisis realizado a evidenció la necesidad de la formación y desarrollo de competencias gerenciales para directivos empresariales a través del posgrado y las tendencias que se vislumbran en el panorama internacional para que el proceso se oriente a contribuir a la calidad e importancia social de la profesionalización de dichos directivos. Al profundizar en el campo de la investigación, se evidencia el escaso nivel de estudios desde la perspectiva de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales como componente del liderazgo. Además, se constató el insuficiente tratamiento teórico de la formación y desarrollo de competencias gerenciales para lograr una mejor preparación del directivo en el desempeño profesional, pues si bien se reconoce como un proceso objetivo e importante, aún existen limitaciones acerca de cómo realizarlo.

A tono con los postulados anteriores y a partir de los estudios realizados (Fuentes y Fernández, 2004; Addine, 2005; Borges, 2006; Rodríguez, 2006; Lara, 2006; Hernández, 2007; Vélaz, 2008; y Cruz,

2010; entre otros), la autora asume la gestión didáctica de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales a través del posgrado como el conjunto de acciones que permiten concebir, planificar, organizar, ejecutar y controlar las acciones formativas; en correspondencia con las necesidades, requerimientos y características consensuadas de la competencia, el nivel de desempeño, la investigación, la reflexión sobre la práctica y la teoría de la gerencia como expresión que dinamiza la profesionalización y su contribución al liderazgo de los directivos empresariales.

En tal sentido, las propuestas de gestión didáctica de la formación y desarrollo de competencias gerenciales actuales se orientan hacia una formación posgraduada sustentada en dos direcciones fundamentales: hacia la proyección curricular y la significación de las competencias para potenciar la profesionalización del directivo empresarial; y desde un aprendizaje de la cultura gerencial a partir de profundizar en los elementos que conforman las competencias y el uso de cierta organización y métodos activos de enseñanza. Sin embargo, se evidencia un vacío en el sustento de las relaciones integradoras que armonizan y dinamizan la gestión didáctica de la formación y desarrollo de competencias gerenciales, que confieren especificidad teórica y práctica como objeto independiente de otras formas de gestión didáctica a través del posgrado.

A partir de la aplicación de los principales instrumentos utilizados y los análisis efectuados por la autora, encaminados a revelar las causas del problema que se investiga, se evidencian insuficiencias en el tratamiento didáctico y metodológico en el proceso en general, y para la adopción de decisiones gerenciales en particular; que se reflejan en las dificultades de dirección del proceso docente educativo de posgrado para desarrollar de forma intencionada la competencia y contribuir a un desempeño profesionalizado de los directivos. No se aprovechan suficientemente las potencialidades del apoyo metodológico. La superación de los directivos no se ha orientado al desarrollo de una profesionalización que contribuya al desarrollo del liderazgo; ni que estimule la integración de lo cognitivo y lo axiológico del liderazgo con el aspecto técnico profesional de la gerencia empresarial, lo que atenta contra la formación

y desarrollo de las competencias gerenciales y en particular con la adopción de decisiones.

Los resultados expuestos y el profundo estudio realizado a los postulados de las diferentes ramas del quehacer científico, relacionadas con el objeto y campo de la investigación, permitieron a la autora asumir los referentes teóricos para la confección del modelo y de la estrategia que se aporta. A partir de lo epistemológico general, se considera el desarrollo integral del sujeto a través de las relaciones dialécticas que se establecen y que son capaces de integrarse reflejando las particularidades en los movimientos del proceso.

La autora toma como referencia sociológica uno de los principios por los que se rige el sistema nacional de educación dominicano que tiene su fundamentación en la Ley Orgánica de Educación 66-97, del 9 de abril de 1997, de la que se cita: "La educación, como medio del desarrollo individual y factor primordial del desarrollo social, es un servicio de interés público nacional, por lo que es una responsabilidad de todos" (Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, 1997, p.11).

Del Reglamento del nivel de postgrado de las instituciones de educación superior, en su Artículo 7, del 16 de diciembre de 2008, se toma la siguiente disposición: "Los programas de postgrado deben propiciar la formación integral de recursos humanos en su marco ético, de rigor científico, de responsabilidad social y basado en el desarrollo de competencias para afrontar críticamente la historia y el desarrollo presente de la ciencia, del saber y de la sociedad" (Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, 2008, p. 23).

Se asumen las concepciones sociológicas de la educación del materialismo dialéctico al reconocer el desarrollo de los sujetos bajo la influencia de la educación y el medio social en que se desenvuelven; al entablar, por medio de sus actividades productivas, relaciones históricas concretas entre sí y con los medios de producción. Se reconoce por tanto, que la calidad del proceso docente educativo del posgrado debe ser gestionada en la búsqueda de la profesionalización del directivo empresarial.

Desde la pedagogía, se consideran los postulados acerca de la concepción de las competencias a partir de una perspectiva histórico-social del desarrollo humano, en virtud de lo cual se concibe que el desarrollo de la competencia es resultado de un proceso de educación de la personalidad y los referidos al proceso formativo, en lo relacionado con la necesidad de preparar al ser humano para que sea capaz de transformarse a sí mismo y a la sociedad, o sea, preparar al sujeto para la vida.

En el orden didáctico, se retoman los estudios sobre el concepto de flexibilidad del proceso docente educativo de posgrado, lo que permite explicar la estructura organizativa y la diversidad de estrategias y mecanismos de gestión didáctica. Los postulados de la autonomía y creatividad como fases que estructuran y organizan el proceso docente educativo de posgrado, desde y para el puesto de trabajo, promueven la investigación, la innovación y la profesionalización.

Se concibe la gestión didáctica del posgrado como tributaria de la vinculación de la teoría y la práctica profesional; de aprender continuamente de forma colaborativa y participativa, con adecuación de las modalidades a la finalidad formativa; de aprender mediante la reflexión individual y colectiva en la resolución de situaciones problemáticas de la práctica; aprender en un ambiente formativo de colaboración y de interacción social, elaborar proyectos de trabajo conjunto y vincularlos a la formación mediante estrategias de investigación-acción.

Se asumen los postulados sobre gestión didáctica del posgrado que aluden al conjunto de acciones (tanto institucionales como individuales del sujeto que se forma) que permiten concebir, planificar, organizar, ejecutar y controlar las acciones formativas. El carácter protagónico de sujeto que asumen los profesionales en el proceso de construcción de sus competencias debe sustentarse en una metodología participativa de enseñanza-aprendizaje, en una comunicación dialógica entre docentes y estudiantes, así como en una evaluación centrada en el proceso de construcción de la competencia. La integración de la investigación, reflexión sobre la práctica y la teoría desde sus contextos de actuación.

En consonancia con los postulados de dirección, se asume el desarrollo de competencias para lograr un mejor desempeño laboral y como producto de la experiencia buscada y empleada activamente por aquel que participa en ella, experiencia que permite la integración de los conocimientos con éxito.

El liderazgo como enfoque de dirección, que permite desarrollar ideas y una visión de vivir conforme a los valores para influir en los demás adoptando un comportamiento adecuado donde los directivos que se conocen a sí mismos saben en qué creen y qué valoran; y actúan conforme a sus valores y creencias mediante una comunicación abierta y honesta con sus subordinados. En igual medida se sustenta en el postulado de que el liderazgo es un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización; y que se logra a través de procesos como la motivación, el control, la comunicación, la búsqueda de la calidad total y la adopción de decisiones, al ser ésta última la más importante de todas pues si no se adopta una decisión, los demás procesos precedentes serán de poco uso.

MODELO Y ESTRATEGIA

En el proceso de gestión didáctica, la profesionalización del directivo empresarial y la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales se contraponen dialécticamente, pues el directivo empresarial adopta decisiones acorde al nivel de profesionalización alcanzado. Para eso requerirá de una profesionalización en dirección empresarial que le permita garantizar la idoneidad en la adopción de decisiones gerenciales, que a la vez le exija una superación constante. Sin embargo, a la misma vez que se contraponen, se producen en unidad porque, aun cuando la profesionalización del directivo empresarial permite la adopción de decisiones idóneas, eso no es suficiente para utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización. Es decir, el directivo es competente para cumplir con las metas y objetivos de la organización de manera eficiente,

pero eso no es suficiente para crear, desde una visión estratégica, una cultura organizativa y, en particular, para centrarse en las personas, inspirar y motivar a los seguidores.

En ese sentido la autora modela, en consonancia con el método holístico-configurativo, el proceso de gestión didáctica de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales a través del posgrado, tomando como base su carácter de componente de la competencia liderazgo y como expresión de tres dimensiones fundamentales que son cualidades de orden superior, que resultan de la relación dialéctica entre las configuraciones que componen el sistema.

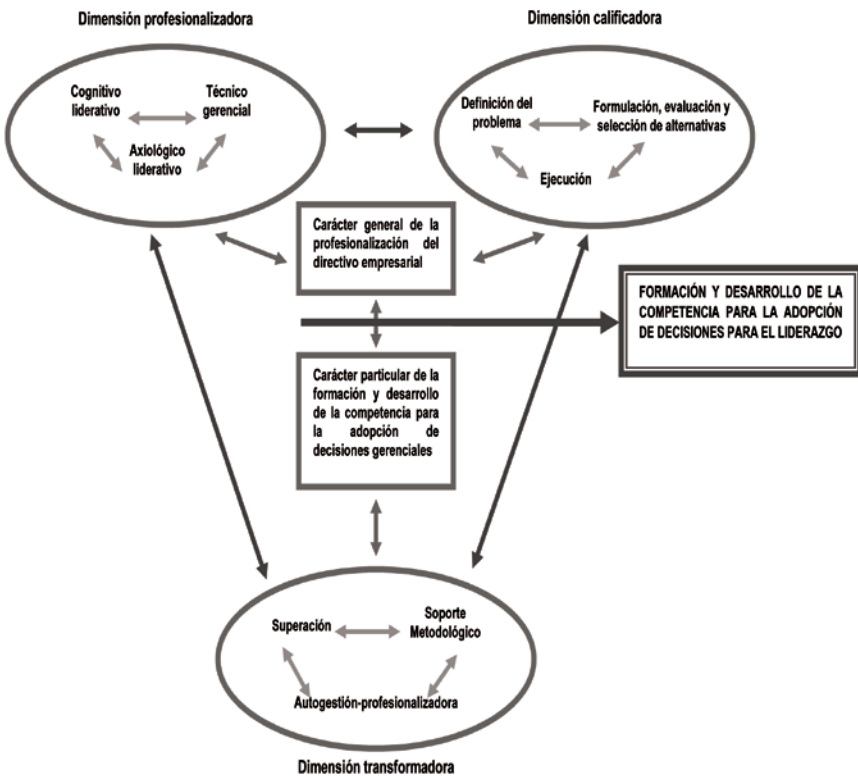


Figura 1: modelo del proceso de gestión didáctica de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales a través del posgrado.

Las relaciones de las dimensiones constituyen expresiones de las transformaciones que se reflejan en la gestión didáctica de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales, que sirven de hilo conductor para las relaciones dialécticas entre sus configuraciones.

Dimensión profesionalizadora: esta dimensión es la expresión del proceso de gestión didáctica de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales en el directivo empresarial, que da cuenta de la interacción de los saberes y cuyas relaciones determinan el *modus operandi* alrededor del cual se integran. En consecuencia, se relaciona con la adquisición de conocimientos, el desarrollo de capacidades y habilidades, valores y actitudes ligadas a la gerencia y al liderazgo.

Configuración cognitivo-liderativa: lo cognitivo-liderativo se refiere al conocimiento de las particularidades teórico-metodológicas inherentes al liderazgo como proceso. El dominio de esas cuestiones gnoseológicas posibilita que el directivo se apropie de los elementos que caracterizan el liderazgo.

El conocimiento acerca del proceso de liderazgo posibilita al directivo influir en los subordinados a partir del desarrollo del sentido lógico del proceder de un líder, así como favorecer la asunción de actitudes y desarrollar rasgos de la personalidad que reflejen el potencial de cada individuo para obtener determinados comportamientos y ejercer las influencias necesarias sobre los miembros de su organización. El liderazgo determina el modo de guiar la organización al éxito. En general, brinda rigor teórico y metodológico para influir y adoptar decisiones gerenciales.

El dominio de estos aspectos relativos al liderazgo no es condición única ni suficiente para garantizar una adecuada adopción de decisiones gerenciales; por el contrario, es importante el análisis de las consecuencias que ésta genera en el proceso de dirección. Eso implica abordar el liderazgo en su relación con el aspecto técnico de la gerencia empresarial.

Configuración técnico-gerencial: da cuenta del dominio de la gerencia, es decir, del conjunto de saberes que sustentan el desarrollo

de las competencias profesionales que responden a los campos de acción del profesional en el ámbito empresarial.

Lo técnico-gerencial alude al conjunto de los saberes que sustentan el buen desempeño del profesional en su función como directivo; integra lo propio de su práctica profesional y la gerencia, de modo que precisa los contenidos que identifican al profesional en su desempeño. Lo expuesto significa que esta configuración incluye el dominio de la tecnología, es decir, se expresa desde ella el aspecto tecnológico característico del proceso de gerencia. Lo tecnológico expresa las particularidades del dominio de la profesión, del abordaje y solución óptima de los problemas a ella inherentes, a través de procedimientos y estrategias atemperadas a las exigencias del contexto en concordancia con las características de la función directiva; da cuenta de la incorporación de los adelantos en la profesión y la adopción de decisiones gerenciales.

Configuración axiológico-liderativa: se refiere a los criterios éticos que rigen la actividad gerencial en el contexto de la práctica profesional, los que se expresan a través de los valores, normas y principios que conducen a fomentar los valores éticos del profesional, adecuados a los valores compartidos por la organización.

Lo axiológico envuelve todo lo relacionado al ser humano expresado en sus principios y valores. Son los valores éticos parte integral de todas las decisiones que se adopten en cada una de las esferas organizativas.

Dimensión calificadora: esta dimensión es la expresión del proceso de gestión didáctica de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales, que da cuenta de los rasgos esenciales de la competencia que en su dinámica son significativos para el desempeño del directivo empresarial.

Configuración definición del problema: esta configuración alude a la existencia de una determinada discrepancia entre un estado deseado y la realidad actual, lo que impide el rendimiento óptimo de la organización. Se presentan dificultades o conflictos que de manera inmediata, o dentro de determinado marco temporal, entorpecerán el funcionamiento organizativo. Estos pueden ser de

diversa naturaleza, según las características de la organización: tecnológicos, financieros, de recursos humanos, de dirección, etc.

Mientras se define el problema, se recoge la información correspondiente y necesaria y se identifican todos los actores involucrados en el conflicto. Se contextualiza a quién o quiénes dicho conflicto afecta directa e indirectamente. La definición permite que se contextualice el problema y se visualicen las posibles afectaciones a la organización como un todo.

Configuración formulación, evaluación y selección de alternativas: esta configuración alude a la valoración de opciones, es decir, la identificación de vías de solución posibles, su ponderación y jerarquización, hasta la determinación de cuál es la óptima para ser ejecutada, las que son el resultado de compartir el problema definido con los miembros de la organización y que forman parte de la adopción de decisiones. Compartir el problema definido forja a los miembros de la organización partícipes y responsables de la adopción de la decisión gerencial.

La formulación, evaluación y selección de opciones significa posibilitar el desarrollo de la organización, ser un reflejo de la experiencia de los miembros de la organización ante situaciones similares, modos de enfrentar las mismas, reconocimiento de que en la práctica existen elementos que son desconocidos y otros que son negativos al desarrollo de todas las opciones. De este modo, la formulación, evaluación y selección de opciones no solo implica la posibilidad de adoptar decisiones gerenciales, sino que significa la actualización de nuevas potencialidades del directivo, de la calidad de su influencia en los subordinados, lo que es expresión de liderazgo.

Configuración ejecución: esta configuración se refiere a la ejecución de la opción seleccionada y da cuenta del trabajo cooperativo de los miembros de la organización para realizar el estado deseado para la organización, al verificar que se cumpla lo que está previsto y se asuman los nuevos retos que se presenten. La configuración ejecución significa relacionar la calidad y el impacto de la opción en elaboración con la proyección futura de la organización. Con la

ejecución de la alternativa, el profesional resuelve los problemas presentes en la organización a partir de la identificación, en el proceso de formulación, evaluación y selección de la misma.

En la ejecución está presente la dialéctica identificación del problema-formulación, evaluación y selección de opciones, pues se apoya en las relaciones que se establecen entre estos para, desde la lógica de la opción asumida, brindar solución al problema de la organización a través de una adopción de decisión gerencial.

Dimensión transformadora: esta dimensión es la expresión del proceso de gestión didáctica de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales, que da cuenta del sistema de rasgos que concurren en el proceso docente educativo de posgrado, con el fin de reflejar la dinámica del proceso que permite corroborar la transformación del desempeño de los directivos empresariales.

Configuración superación: esta configuración da cuenta del sistema de actividades planeadas conforme a las necesidades reales de la gerencia y orientada al desarrollo de competencias. Es la preparación que se ofrece a los directivos con el objeto de proporcionar la profesionalización continua en correspondencia con los avances de la ciencia y la técnica y las necesidades económico-sociales del país, con el objetivo de contribuir a elevar su desempeño profesional.

La superación representa procesos de aprendizaje que sean capaces de ofrecer resultados medibles, que evidencien mejoramientos en el desempeño, progresos en el desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales capaces de mantener e incrementar el nivel de profesionalización en dirección empresarial y contribuir al desarrollo del liderazgo. A la superación se accede no solo para aprender lo nuevo, sino también para intercambiar y apropiarse de las mejores prácticas y experiencias, por lo que las vivencias y las experiencias profesionales de los que participan en este proceso ocupan generalmente un lugar muy importante en los múltiples intercambios que se producen, lo que le confiere un valor agregado.

La superación exige formas de organización que permitan satisfacer las necesidades del directivo de forma independiente, la profundización y el tratamiento problematizado a aspectos complejos como lineamientos científicos, tendencias, métodos de trabajo, bibliografía especializada y cuestiones en discusión en el campo científico de la dirección empresarial, con el fin de propiciar la búsqueda de nuevas vías para la investigación.

Configuración soporte metodológico: esta configuración da cuenta del sistema de actividades planeadas que se realizan para la adquisición, asimilación e introducción de nuevos procedimientos y tecnologías con el propósito de mejorar, perfeccionar y consolidar competencias. El apoyo metodológico desde la visión asumida se dirige a desarrollar los saberes para estimular a los individuos a desarrollar las competencias para un desempeño eficaz, o para desarrollar o modificar los comportamientos que redundan en beneficio de la adopción de decisiones gerenciales.

El apoyo metodológico manifiesta la dinámica entre los recursos de enseñanza-aprendizaje (entendidos como el conjunto de procedimientos y estrategias que los discentes o directivos deben poner en funcionamiento con significado para el proceso de formación y desarrollo de la competencia) y la coordinación metodológica (entendida como el proceso de regulación del proceso docente educativo en el posgrado). Es decir, que mediante el control se produce la necesaria rectificación de las formas, medios y métodos que mejor posibiliten llegar al objetivo previsto, al punto que, cuando sea imprescindible, se rectifiquen los objetivos.

La relación entre los recursos de aprendizaje y la coordinación metodológica tiene su expresión más significativa en la sistematización formativa, entendida como el proceso de interacción e integración de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales con los saberes asociados a la profesionalización del directivo empresarial, lo que significa atender no solo al comportamiento y evolución de la formación y desarrollo de la competencia, sino también a la interpretación crítica que los directivos tienen a partir del ordenamiento, reconstrucción y factores que han intervenido en la dinámica del proceso de formación y desarrollo de la competencia. En la

sistematización confluyen espacios formativos y participativos. El primero, referido a compartir los avances, las dificultades y las experiencias, entre otros aspectos que propician un enriquecimiento interpersonal de todos; y el segundo, como modalidad participativa que estimula el consenso de los criterios, momentos y decisiones de los sujetos que lo pueden incorporar a su práctica gerencial y a su experiencia profesional y personal.

La superación y el apoyo metodológico son contrapuestos dialécticamente porque la primera permite el desarrollo de acciones de formación con un carácter general, ya que será utilizada para potenciar la profesionalización del directivo con el objeto de proporcionar aquellos elementos teóricos y prácticos generales concernientes a la dirección empresarial, de manera que contribuya al desarrollo del liderazgo. Mientras que mediante la coordinación de sus actores, el apoyo metodológico particulariza en el cambio del significado de las actividades que se realizan y la modificación de los modos de actuación de los directivos para elevar el estado real de su desempeño, a partir de considerar los rasgos capitales de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales como eje coordinador del proceso docente educativo de posgrado.

Configuración autogestión profesionalizadora: la autogestión-profesionalizadora precisa el proceso de búsqueda y transformación a partir de la propia experiencia, que recodifica, reorganiza y sistematiza todo el desempeño del directivo hacia estadios superiores de desarrollo conscientemente determinados. Es decir, la búsqueda de perfeccionamiento, de crecimiento, de salto cualitativo profesional por voluntad del propio sujeto, en este caso el directivo empresarial.

En la autogestión-profesionalizadora el directivo elige los procedimientos, las estrategias, las herramientas y los espacios temporales para aprender y poner en práctica lo que ha aprendido. Le permite tomar conciencia de cuáles son las estrategias y recursos necesarios para el desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales. La autogestión-profesionalizadora debe generar en el directivo al menos tres objetivos:

- Elevar la conciencia sobre sus posibilidades para el desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales, así como los medios que favorecerán ese desarrollo cuando aprende los saberes de la dirección que contribuye al liderazgo.
- Mejorar el saber hacer, para motivar e influir en los subordinados a desarrollar las competencias para un desempeño eficaz, o para desarrollar o modificar los comportamientos que redundan en beneficio de la adopción de decisiones gerenciales.
- Favorecer la producción de saberes y lograr la transferencia a otros de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales como síntesis de cualidades y nuevos rasgos de la profesionalización.

La autogestión-profesionalizadora es entonces el resultado de la interrelación entre superación y apoyo metodológico. Las relaciones dialécticas que se producen entre las configuraciones superación y soporte metodológico se sintetizan en la autogestión-profesionalizadora, de donde emerge la dimensión transformadora.

Se revela entonces, como relación capital del modelo de gestión didáctica de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales a través del postgrado: la coexistencia entre las dimensiones profesionalizadora, calificadora y transformadora como propiciadoras de nuevos significados y sentidos para la gestión didáctica de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales a través del posgrado y su contribución al desarrollo del liderazgo en los directivos empresariales.

Como instrumentación del modelo en la praxis y con el empleo del método sistémico-estructural funcional se elaboró una estrategia de gestión didáctica para la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales. La estrategia de gestión que se propone, se desarrolla en cuatro etapas: diagnóstico y sensibilización, planificación de las acciones, ejecución y evaluación.

Dicho de otra manera, es a través de estas relaciones que se gestiona didácticamente la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones.

La estrategia parte de la realización de un diagnóstico que se encamine a la evaluación de los factores externos e internos que condicionan el cumplimiento de los objetivos previstos y que tienen como centro la determinación de las necesidades de profesionalización de los directivos empresariales para la adopción de decisiones gerenciales, a partir de su contribución al fomento del liderazgo y elevar su desempeño profesional.

El **objetivo estratégico** está encaminado a contribuir a la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales desde la gestión didáctica del postgrado, de forma tal que se propicie la profesionalización de los directivos empresariales para el desarrollo de su liderazgo. Los objetivos en cada una de las etapas de la estrategia fueron determinados de la manera siguiente:

Etapas de diagnóstico y sensibilización. En la fase de diagnóstico se identificaron como objetivos:

- Constatar la situación del desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales en los discentes (directivos empresariales) y el grado de preparación de los docentes para dirigir el proceso docente educativo de posgrado.
- Jerarquizar las principales deficiencias detectadas al iniciarse la aplicación de la estrategia.

Para la realización de este objetivo se realizaron las siguientes acciones:

- Seleccionar o elaborar los instrumentos para la realización del diagnóstico.
- Aplicar los instrumentos seleccionados a los implicados en la implementación de la propuesta.
- Analizar los principales resultados obtenidos acerca de la aplicación de los instrumentos seleccionados.

En la fase de sensibilización se identificó como objetivo incentivar a los participantes para la aplicación de la estrategia y su incorporación a la profesionalización del directivo empresarial. Para la realización de este objetivo se realizaron las siguientes acciones:

- Realizar taller de reflexión con los discentes sobre la importancia de la adopción de decisiones gerenciales y su contribución al desarrollo del liderazgo.
- Realizar taller de reflexión con los docentes acerca de la dinámica innovadora de la gestión didáctica propuesta para la profesionalización del directivo empresarial, a partir de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales.

En la **etapa de planificación** de acciones se identificó como objetivo diseñar acciones que permitan la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales a través del proceso docente educativo de posgrado. Para la realización de este objetivo se realizaron las siguientes acciones:

- Realizar un taller de reflexión con los docentes acerca de la gestión didáctica para el desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales.
- Caracterizar el currículo con un enfoque metodológico dirigido a la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales que potencie la sistematización de sus rasgos capitales en la relación con la lógica organizativa de la superación.
- Seleccionar recursos de aprendizaje que potencien la necesidad de compartir y socializar experiencias profesionales que promuevan “aprender a aprender” y “aprender a emprender”.

En la **etapa de ejecución** se identificó el siguiente objetivo: desplegar las acciones requeridas que permitan la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales en los directivos empresariales, a través de la formación de posgrado. Para la realización de este objetivo se realizaron las siguientes acciones:

- Realizar taller con los discentes para el encuadre de la organización y estructuración del curso con los rasgos capitales de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales que derive en un plan de actividades.
- Aplicar un instrumento para evaluar el estado inicial de la competencia según los criterios de desempeño consensuados.

En la **etapa de evaluación**, se identificó el objetivo de valorar los aspectos relacionados con el proceso de superación, como vía de retroalimentación y modificación de la estrategia para el proceso de formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales. Para la realización de este objetivo se realizaron las siguientes acciones:

- Evaluar la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales y comparar el nivel de entrada con el nivel de salida, acorde a los criterios de desempeño consensuados.
- Utilizar instrumentos y técnicas tales como: observación participante, autoevaluación, co-evaluación o hetero-evaluación, para la valoración de los resultados.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para complementar la corroboración del valor científico metodológico de la estrategia propuesta, así como la determinación de la factibilidad de su aplicación, se ejemplifican en la gestión didáctica del primer curso de la especialidad de Alta Gestión Empresarial, denominado Gestión y liderazgo. La aplicación se realizó durante tres cuatrimestres con tres grupos en el curso, cuya cifra total asciende a 37 profesionales. De ellos, 29 son directivos empresariales y 8 gerentes de dependencias empresariales (gerentes económicos, gerentes de recursos humanos y gerentes de relaciones públicas).

En la **etapa de diagnóstico y sensibilización**, las necesidades profesionales predominantes estuvieron dirigidas a:

- Orientación para la gestión empresarial acorde con las áreas de desempeño.
- Orientación para la comprensión del liderazgo.
- Orientación para la adopción de decisiones desde la contabilidad gerencial.

Los intereses profesionales de los discentes se concretaron en:

- Perfeccionar el desempeño como directivo.
- Elevar su cualificación para ascender en la empresa.

A partir del diagnóstico realizado, los factores externos e internos identificados se pueden resumir como:

- Amenazas: no existencia de una política de superación de los directivos, se deja a la espontaneidad, el multiempleo como estatus laboral generalizado, no todos los discentes están en funciones directivas, la poca colaboración de las direcciones empresariales en donde labora cada discente.
- Oportunidades: proliferación de las pequeñas y medianas empresas, prioridad de las empresas en los procesos de certificación de competencias de los directivos, necesidad de la preparación de los directivos para el desempeño de sus funciones.
- Debilidades: heterogeneidad cultural en relación con el área del conocimiento del programa, limitaciones para el trabajo metodológico por ser profesores por asignatura, limitaciones en el uso de procesos de alto grado de autonomía y creatividad.
- Fortalezas: excelente preparación profesional del claustro de profesores en las disciplinas que imparten, interés de los discentes y profesores por su superación, existe un elevado aseguramiento bibliográfico, resultados teóricos de esta investigación para su aplicación en la especialidad de posgrado.

Para la fase de sensibilización se realizaron talleres con profesores y discentes, con el objetivo de valorar la contribución de las asignaturas a la profesionalización de los directivos a partir de los objetivos

previstos, y reflexionar en torno a los siguientes aspectos: la importancia que tiene para un directivo la adopción de decisiones; y la relación que debe existir entre liderazgo, dirección empresarial y adopción de decisiones gerenciales, respectivamente. En ambos casos se reconoce la necesidad de profesionalizar la actividad de dirección y, sobre todo, hacerlo sobre la base de una contribución al liderazgo; así como hubo consenso en la importancia de desarrollar la competencia para la adopción de decisiones gerenciales como cualidad necesaria para el éxito de la dirección empresarial.

El análisis de la situación existente fue reconocido por los profesores como un problema del proceso docente educativo de la especialidad, en tanto no se contaba con una gestión didáctica que potenciara desarrollar competencias, en particular la adopción de decisiones gerenciales.

Ante la explicación de la propuesta para favorecer la profesionalización de los directivos a partir de la formación y el desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales, los profesores expresaron que resultaba novedosa debido a que tradicionalmente las asignaturas estaban encaminadas a elevar el nivel técnico-profesional, elemento necesario pero no suficiente para que los discentes (directivos) puedan ascender a una etapa superior en el quehacer del directivo empresarial.

En otra parte del desarrollo de los talleres se provocó una nueva reflexión, donde se evidenció que los cambios debían apoyarse en elementos como, por ejemplo, las etapas y acciones de la estrategia; los retos que implica orientar la superación de directivos hacia la formación y desarrollo de competencias; así como la gestión didáctica del posgrado que podría estimular el proceso de formación y desarrollo de las mismas.

En las reflexiones con los discentes sobresale, aunque se reconocen algunos rasgos procedimentales, el poco dominio que se tiene de los conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y valores que de manera intencionada y pertinente se integran para la adopción de decisiones gerenciales. Durante la reflexión se reforzó en los discentes la necesidad de apropiarse del carácter complejo del

proceso de dirección empresarial, el papel importante del liderazgo para la consecución de las metas y la necesidad de desarrollar la competencia para la adopción de decisiones gerenciales a fin de enfrentar los retos del desarrollo económico y social.

En la **etapa de planificación de acciones** se realizan talleres con los profesores donde se reflexionó acerca de los aspectos de la gestión didáctica que orientan el desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales, la contribución de la especialidad a la formación y desarrollo de la competencia y el perfeccionamiento del plan de acción previsto.

Durante la reflexión se realizó una valoración crítica de los recursos de aprendizaje y la regulación del proceso en el nivel de posgrado. Como resultado de ese proceso reflexivo hubo acuerdo en que la sistematización de la competencia debe realizarse acorde con los niveles organizativos en que se articula la especialidad; es decir, acorde con el grado de generalidad de los problemas que puede enfrentar el discente, así como en la necesidad de potenciar el estudio de casos y la investigación-acción como recursos de aprendizaje.

Se fijaron las principales acciones hacia donde debía orientarse la coordinación metodológica, se estableció como plan de acción el desarrollo de talleres en los que se reflexione sobre los métodos de enseñanza, el proceso de sistematización y los resultados de la acción formativa. Se propuso organizar un curso para los profesores de la especialidad con el propósito de caracterizar el proceso docente educativo de postgrado a partir de la profundización de los recursos de aprendizaje de mayor pertinencia para este nivel de enseñanza.

En esta etapa y con el concurso de los profesores de la especialidad y directivos considerados de alta competitividad, se realiza la descripción de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales a partir de la recopilación y análisis de la información de los estudios relacionados con el liderazgo en directivos empresariales; el proceso de dirección empresarial; las tendencias en la formación y desarrollo de competencias; la propuesta desarrollada por la autora; así como las escalas valorativas contenidas en el texto de Martha Alles, *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias* (Alles, 2005).

De éste se asumen los elementos y criterios vinculados a la competencia estudiada, correspondientes a un directivo del nivel medio.

Competencia: Adopción de decisiones gerenciales			
Elemento de competencia		Criterio de desempeño	
1	Identificar los problemas	1.1	Recopila información acerca de los elementos asociados a la situación problemática que le permiten conocer sus causas
		1.2	Determina las causas de la situación problemática
		1.3	Determina indicadores para evaluar la situación problemática.
		1.4	Selecciona instrumentos y técnicas de diagnóstico
		1.5	Valora la efectividad de las acciones realizadas
		1.6	Socializa los resultados
2	Formular, evaluar y seleccionar alternativas	2.1	Determina la información necesaria (práctica, teórica, contextual) para formular la alternativa.
		2.2	Valora los requisitos para solución del problema
		2.3	Valora las consecuencias de las opciones
		2.4	Realiza razonamientos a partir de la experiencia.
		2.5	Genera ideas que permiten hacer efectiva la alternativa
		2.6	Ordena jerárquicamente las posibles alternativas
		2.7	Emplea técnicas cuantitativas para valorar las alternativas
		2.8	Elige la alternativa de acuerdo al resultado esperado (maximizar, satisfacer u optimizar)
		2.9	Socializa la selección a partir de fundamentar la eliminación de las causas del problema
3	Ejecutar alternativas	3.1	Elabora planes para la ejecución
		3.2	Controla las acciones de ejecución
		3.3	Socializa resultados de control
		3.4	Se perfecciona el plan de acción

4	Guiar a los subordinados	4.1	Muestra autoridad sobre las personas.
		4.2	Comunica de manera clara las ideas.
		4.3	Actúa con rapidez e independencia de criterio.
		4.4	Muestra deseo de superación
		4.5	Muestra dinamismo y energía
		4.6	Logra motivar a los subordinados
		4.7	Conoce el entorno, los recursos y capacidades de sus subordinados
		4.8	Se interesa porque sus subordinados tengan acceso a diferentes vías de capacitación.
		4.9	Promueve el análisis de experiencias positivas
5	Trabajar en equipo	5.1	Estimula y motiva a los demás para obtener resultados deseados.
		5.2	Hace aportes que impactan en el logro de las metas deseadas por el equipo.
		5.3	Escucha con respeto las ideas de los integrantes del equipo.
		5.4	Sus opiniones son aceptadas por el equipo
		5.5	Antepone sus objetivos personales ante el equipo.
		5.6	Mantiene una actitud abierta a compartir información con los demás.
6	Flexibilidad	6.1	Responde con rapidez a nuevas tareas
		6.2	Se relaciona adecuadamente con sus pares
		6.3	Modifica los procesos con nuevas alternativas
		6.4	Establece dialogo cordial con sus pares
		6.5	Adecuada integración con sus pares y se adapta a los cambios.

Los resultados de los análisis de las reflexiones realizadas arrojaron los siguientes elementos:

- Uso de la investigación-acción como recurso de aprendizaje, acorde con los niveles establecidos en el programa de la especialidad, en lo relacionado con las fases del proceso (planificación, acción y reflexión).

- Perfeccionamiento de la construcción curricular a partir de la lógica integradora de la relación entre la intencionalidad formativa de la dirección y el liderazgo y la finalidad de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales.

Durante la **etapa de ejecución** se realizaron talleres con los estudiantes para concretar los pasos del plan de acción durante el curso y constatar el nivel de desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones. Los discentes propusieron que los estudios de casos se realizaran a través del trabajo individual y colectivo, mediante el intercambio de criterios, ideas, y experiencia. Para la evaluación del curso se acuerda realizar una tarea de investigación-acción a través de talleres donde se valore el cumplimiento de la misma, y se reflexione acerca de las relaciones de las fases de la investigación-acción con los rasgos esenciales de la adopción de decisiones.

En esta etapa se realiza un diagnóstico a través de una encuesta, para evaluar el estado inicial (inventarios de necesidades) del desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones, de acuerdo con los criterios de desempeño consensuados. La continuidad de la aplicación de la estrategia se concretó durante la aplicación del currículo proyectado y a través de acciones de sistematización que se realizaron en forma de talleres como modalidad para organizar el proceso docente educativo. En los mismos, los discentes consolidan conocimientos y desarrollan habilidades y actitudes a partir de sus propias experiencias al buscar la coherencia entre el saber, saber hacer, saber ser y el saber convivir; se examina cada una de estas dimensiones en relación con la tarea orientada.

La autora de la investigación asumió el rol de observador participante, para registrar la información al final de cada taller. Como particularidad, durante los talleres de la actividad de investigación-acción se integran estudiantes en el rol de observador participante de su equipo de trabajo. En el orden metodológico y en correspondencia con lo expresado anteriormente, los talleres se dividieron en dos grupos: un grupo dirigido a valorar críticamente el proceso de adopción de decisiones en los casos presentados, y otro grupo dirigido a valorar las acciones asumidas por los equipos de trabajo durante la investigación-acción orientada.

Durante el desarrollo de los talleres de estudio de casos se evidenció, en un primer momento, que los discentes se identificaban más con el carácter procedimental de la adopción de decisiones, aunque reconocían la necesidad de los saberes necesarios para la adopción de decisiones gerenciales relacionadas con la búsqueda de la información, el trabajo en equipo y el papel del liderazgo; además de los saberes sobre la dirección empresarial y el manejo de la ética profesional.

Si en los primeros estudios de casos se presentaron dificultades con el reconocimiento de los rasgos capitales de la adopción de decisiones gerenciales, luego fueron capaces de señalar los problemas y las opciones evaluadas y ejecutadas, así como su repercusión en la empresa. Se apreció una mayor preparación y disposición de los discentes para tomar decisiones, relacionaron mejor en los casos los rasgos capitales de adopción de decisiones, comprobaron cómo están relacionadas las funciones de directivo con el liderazgo, y la adopción de decisiones gerenciales. Esto estimuló su actitud profesionalizadora.

En los talleres relacionados con la tarea docente de investigación-acción los discentes, inicialmente, definieron la investigación-acción como el proceso de investigación científica. Sin embargo, no fueron capaces de precisar los aspectos más significativos del mismo; por ejemplo, su carácter crítico reflexivo y su vinculación teoría-práctica. Para una mejor comprensión del proceso fue necesario particularizar las características de la investigación-acción. Se reforzó la necesidad de comprender las fases de este proceso, además se explicaron las relaciones de éste con las competencias para la adopción de decisiones gerenciales. Se logró motivar a los discentes.

Al valorar la tarea, los discentes se mostraron interesados en el caso presentado; en especial con la última interrogante, asociada a integrar los saberes aprendidos con la experiencia en la dirección; y relacionarlos de forma coherente con las fases de la investigación-acción. Esto permitió puntualizar los aspectos más importantes del liderazgo para la adopción de decisiones gerenciales y su expresión en el comportamiento de los directivos. Por otra parte, resultó motivador el hecho de usar el juego de roles para organizar el trabajo.

En las reflexiones acerca de las acciones planificadas, los discentes mostraron satisfacción con el proceso y la experiencia compartida, pues con anterioridad no habían tenido oportunidad de realizarlas en el proceso docente educativo del curso. Esto evidencia la necesidad de fomentar la investigación en el proceso de profesionalización de los directivos.

La reflexión realizada acerca del comportamiento de los miembros de los equipos evidenció la participación activa y colaboradora. Las observaciones realizadas muestran que de un taller a otro se elevó la participación, se reflexionó sobre la práctica y se realizaron generalizaciones. Sin embargo, el cumplimiento de lo planificado no se comportó de manera similar en todos los equipos. Al efectuar el análisis del desarrollo de los resultados los discentes fueron capaces de señalar los principales factores que podrían facilitar o inhibir el desarrollo del liderazgo y la transición en el caso presentado, al valorar el proceso a partir de los rasgos capitales de la adopción de decisiones.

Al reflexionar sobre la propuesta para abordar, desde otra visión, la transición a través del caso presentado, ésta fue comprendida y se planteó que usarla para motivar la creatividad y desarrollar la competencia para la adopción de decisiones gerenciales, resultó interesante. Sin embargo, se reflejó preocupación en torno a la relación de la adopción de decisiones gerenciales con la información con que cuenta y con el número de opciones posibles, hecho que se corresponde con el estilo donde mayor preparación tienen los directivos y que se manifiesta en el estilo denominado de acciones orientadas a la tarea (los estilos de decisiones forman parte del contenido de la especialidad). Luego de la reflexión sobre los diferentes estilos de decisiones, se mostraron más convencidos de la relación entre el liderazgo y la adopción de decisiones.

Para la **etapa de evaluación** se realiza la triangulación entre métodos, para valorar a través de la combinación de las informaciones arrojadas por la observación participante de la investigadora el análisis de los trabajos (estudios de casos) y la entrevista grupal, la contribución de la asignatura a la formación y desarrollo de la competencia. Además, se analizaron los trabajos de investigación-acción, la observación participante que especifica las evaluaciones

hechas por el investigador sobre el dominio del proceso de adopción de decisiones y la manifestación de los criterios de desempeño de la adopción de decisiones gerenciales de conjunto con la realizadas por los estudiantes con el rol de observadores; por último, análisis del cuestionario abierto aplicado a los estudiantes para conocer acerca del sentido de la profesionalización del directivo con enfoque de liderazgo para la adopción de decisiones gerenciales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La aplicación del criterio de expertos para evaluar el modelo y la estrategia propuesta evidencia una valoración positiva, tanto en la calidad de la concepción del modelo de gestión didáctica de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales para directivos empresariales a través del posgrado y de la estrategia propuesta, como en la efectividad de esta última para resolver las insuficiencias analizadas en la presente investigación.

Como resultado de la valoración cualitativa realizada en cada taller de socialización se obtiene como tendencia general una mayor comprensión del proceso de adopción de decisiones gerenciales: se delinea una actuación más crítica y reflexiva con las decisiones que adoptan en la práctica. Se evidenció un mayor conocimiento de las particularidades teórico-metodológicas, inherente al liderazgo como proceso, lo que posibilita que el directivo se apropie de los elementos que caracterizan el liderazgo. Se manifiesta comprensión del conjunto de saberes que sustentan la gerencia en los campos de acción profesionales, en el ámbito empresarial. Se percibe un aumento de la comprensión del aspecto axiológico vinculado a la competencia para la adopción de decisiones gerenciales como competencia constitutiva de la competencia sistémica y el liderazgo.

Por otra parte, la gestión didáctica construida y negociada en el curso Gestión y Liderazgo de la especialidad, a partir de las acciones sistematizadoras, los recursos de aprendizajes y la coordinación metodológica, propició el desarrollo de actividades en consonancia con los criterios de desempeño de la competencia y el diálogo

reflexivo. Esta herramienta contribuyó además a una mayor conciencia de la función de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales en la profesionalización de los directivos, y su contribución al desarrollo del liderazgo.

Para la evaluación del proceso se realizó una comparación del nivel de entrada de los discentes, con su nivel de salida a partir de los criterios de desempeño consensuados para la competencia y expresados como indicadores para la autoevaluación. Los discentes valoraron los criterios de desempeño de 1 a 7 puntos, a partir de su utilización de manera intencionada y pertinente. La suma del valor otorgado a cada indicador previo al pre-experimento y posterior al mismo fue el objeto de la contrastación estadística con la prueba de Wilcoxon. Los resultados obtenidos a partir del uso del programa SPSS demuestran que hay significatividad en el desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales (desde el desarrollo de sus criterios de desempeño) a partir de la estrategia introducida como resultado de la investigación.

CONCLUSIONES

- En el análisis interpretativo y praxiológico realizado se evidencian las inconsistencias epistemológicas que existen en la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales, que fundamentan la necesidad de su reconstrucción conceptual para establecer la lógica didáctica que dinamiza su gestión y los nexos que la integran.
- El modelo que se propone es expresión de las relaciones entre las dimensiones de profesionalización, calificación y transformación, las que en sus interacciones dialécticas representan el proceso de gestión didáctica de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales para directivos empresariales, a través del posgrado como vía que contribuye a elevar la profesionalización de los directivos empresariales.

- La lógica didáctica entre las dimensiones de profesionalización, calificación y transformación se concreta mediante una estrategia de gestión didáctica de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales, la que se viabiliza en el sistema de acciones coordinadas entre discentes y docentes que definen los logros que alcanzan los discentes en el desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales a través de la sistematización formativa, los recursos de aprendizajes y la coordinación metodológica.
- La correlación de las valoraciones científicas obtenidas con el método de criterio de expertos y en la aplicación parcial de la estrategia de gestión didáctica permiten la corroboración de la validez de la hipótesis planteada con respecto al modelo y la estrategia de gestión didáctica, así como la factibilidad de esta última como opción de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales orientadas a directivos empresariales, a través del posgrado.

RECOMENDACIONES

- 1 Proyectar investigaciones que permitan continuar trabajando en la apropiación de las particularidades de la dirección empresarial, desde el enfoque de liderazgo.
- 2 Continuar sistematizando la implementación de la estrategia de gestión didáctica de la formación y desarrollo de la competencia para la adopción de decisiones gerenciales, a partir de la construcción teórica de los eslabones del proceso docente educativo del posgrado para directivos empresariales.

REFERENCIAS

Adell, R.; Corona, J.; Guarner, F. y Torras, J. (2002), *Dirigir en el siglo XXI*. Fundación Española de Directivos. Deusto: Bilbao.

- Addine, F. (2005). *Hacia una didáctica del posgrado*. IPLAC. Habana, Cuba.
- Alles, Martha Alicia (2008). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Buenos Aires: Granica. Alles, Martha Alicia. Fecha de acceso 16 de enero 2013. <http://books.Google.com.mx>.
- ADELL, R.; Corona, J.; Guarner, F.; & Torras, J. (2002). *Dirigir en el siglo XXI*. Bilbao: Fundación Española de Directivos / Editorial Deusto.
- ADDINE, F. (2005). *Hacia una didáctica del posgrado*. Cuba: IPLAC.
- _____ (1997). *Didáctica y currículum*. Potosí, Bolivia: Editorial AB.
- _____ y otros. (2000). *Diseño curricular*. Cuba: IPLAC.
- _____ y otros. (1998). *El proceso de enseñanza y sus componentes fundamentales. Diversidad de sus relaciones desde sus fundamentos teóricos*. La Habana: Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona.
- AGUIRRE, A.; y Castillo, M. (2003). *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Madrid: Pirámide.
- ALLES, Martha Alicia. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina: Ediciones Granica.
- _____ (2007). *Gestión por competencias*. Argentina: Ediciones Granica.
- Álvarez, C., y Fuentes, H. (1996), "El posgrado". Cuarto nivel de educación. Monografía. Centro de estudios de la educación superior. Santiago de Cuba.
- Aragón, A.; M. Barba y R. Sanz (2003), *Efectos de la formación de directivos en las Pymes españolas*. *Estudios Financieros*, No. 243, pp. 103-134.
- Araujo, A, J. Barrutia y J. Landeta (2008). "Oferta de formación en gestión para directivos en la Comunidad Autónoma del País

Vasco". Libro de ponencias No. 2 del XV Congreso Nacional y XI Congreso Hispano Francés de Aedem (Gran Canaria), pp. 675-684.

Araujo, A., J. Barrutia, P. Ibáñez y J. Landeta (2001). *Oferta y demanda de formación en gestión para directivos en el ámbito de la CAPV*. Clúster del Conocimiento en Gestión Empresarial y Ediciones PMP: Bilbao.

Araujo, A., J. Barrutia y J. Landeta (2003). *The Behavior of Business Organizations withers spector the training of their management staff*, en HIRIGOYEN, G. (ed.): Paper Proceedings 2003 of XVII Congreso Nacional y XIII Hispano-Francés de AEDEM. *The Limits of the Firm*. Ed. AEDEM.

ALONSO, S. (2006). "El sistema de dirección institucional. Un modelo para explicar e investigar la actividad de dirección". *Folleto Gerenciales*, 10 (4), pp. 35-51

ÁLVAREZ, C. (1999). *El diseño curricular*. Cochabamba. Soporte Electrónico.

_____ (1999). *Didáctica: la escuela en la vida* (3ra. edición). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

_____ (1997). Conferencia Pedagogía 97. La Habana, Cuba.

_____ (1996). *Hacia una escuela de excelencia*. La Habana: Editorial Academia.

_____ (1990). *Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente-educativo en la educación superior cubana*. La Habana: ENPES.

_____ (1992). *La escuela en la vida*. La Habana: Editorial Félix Varela.

_____ (1994). *Epistemología*. La Habana: Soporte Electrónico.

_____ y Fuentes, H. (1996). *El posgrado. Cuarto nivel de educación*. Santiago de Cuba: Centro de Estudios de la Educación Superior.

Antillón, Roberto. (1991), **¿Cómo entendemos la sistematización desde una concepción metodológica dialéctica?** Guadalajara, México: IMDEC – ALFORJA.

Aragón, A.; Barba, M.; y Sanz, R. (2000). "Condicionantes de formación en las pymes industriales", *Revista de Economía Industrial*, 334, pp. 35-44.

_____ (2003). "Efectos de la formación de directivos en las Pymes españolas", *Estudios Financieros*, 243, pp. 103-134.

Araujo, A.; Barrutia, J.; y Landeta, J. (2008). "Oferta de formación en gestión para directivos en la comunidad autónoma del País Vasco". *XV Congreso Nacional y XI Congreso Hispano-Francés de Aedem* (Gran Canaria), t. 2, pp. 675-684.

_____ (2003). "The Behaviour of Business Organizations with Respect to the Training of Their Management Staff". En HIRI-GOYEN, G. (eds.), *Paper Proceedings 2003 of XVII Congreso Nacional y XIII Hispano Francés de AEDEM. The Limits of the Firm*. Ed. AEDEM.

_____ (2001). *Oferta y demanda de formación en gestión para directivos en el ámbito de la CAPV*. Bilbao: Cluster del Conocimiento en Gestión Empresarial y Ediciones PMP.

Arbonés, A. (2006). *Conocimiento para innovar*. México: Mik.

Argudelo, S. (2002). *Alianza entre formación y competencia*. Montevideo: CINTERFOR.

Argudin, Y. (2003). "Educación basada en competencias". *Revista Educar*. Editorial 5, Presentación 7. Fecha de acceso 18 diciembre 2012. es.scribd.com/doc/6457602/Educar-No-35baja.

Argüelles, A. (1996). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia: compilación*. México: Editorial Limusa.

Armenteros Acosta, María del Carmen; García Abreu, Nancy; y Negrín Pérez, Ricardo C. (2008). "Innovación educativa en la formación de directivos. Experiencias desde un enfoque basado en competencias". *Ingeniería Industrial*, 29, (1). Recuperado en: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/24/7>

- Balmaseda, O.; Castro, J.; Polaino, Cecilia. (2012). *Gestión y desafíos del postgrado: educación, conocimiento y desarrollo*. La Habana: Editorial Universitaria. Recuperado en: www.medicina.usac.edu.gt/encuentro2013/uploads/.../CURSO%2004.pdf
- Barabtarlo, A. (1995). *Investigación-acción. Una didáctica para la formación de Profesores*. México: UNAM/CISE.
- Bateman, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8va edición). México: Mc Graw Hill.
- Bausela, E. (2008). *La docencia a través de la investigación-acción*. España, Universidad de León.
- Belker, Loren B.; Topchik, Gary S. (2007). *Gerente por primera vez* (5ta. edición). EE. UU.: Editorial Grupo Nelson.
- Beranek, William. (1989). *Análisis para la toma de decisiones financieras*. España: Labor, S. A.
- Bernaza Rodríguez, Guillermo (2004). "Teoría, reflexiones y algunas propuestas para una práctica pedagógica innovadora en la educación de postgrado desde el enfoque histórico cultural". CD ROOM UNIVERSIDAD 2004. Ed. Pueblo. Habana, Cuba.
- _____ ; y Lee Tenorio, Francisco. (2002). "El proceso de enseñanza aprendizaje en la educación de postgrado: reflexiones, interrogantes y propuestas innovadoras". En *El postgrado, organización y gestión de Calidad*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Braz Machado, Lusimara. (2000). *La habilidad de modelar actividades interdisciplinarias en la formación de profesores* (tesis para optar por el grado de máster en ciencias pedagógicas). La Habana: Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona
- Balmaseda, O., J. Castro y S. Cecilia y S. Polaino (2012). *Gestión y desafíos del postgrado: educación, conocimiento y desarrollo*. Curso 4 Universidad, 2012. La Habana: Editorial Universitaria, 2012. ISBN 978-959-16-1439-1.
- Belker, Loren B., y Gary S. Topchik. (2007). *Gerente por primera vez*. Grupo Nelson, 5ª ed. EE.UU.

- Bernaza Rodríguez, Guillermo (2004). *Teoría, reflexiones y algunas propuestas para una práctica pedagógica innovadora en la educación de postgrado desde el enfoque histórico cultural*. CD ROOM UNIVERSIDAD 2004.
- Blanco, J: (2010). *Formación de directivos*. España. Prince Hall. ISBN: 978-84-8322-711-4, EAN: 9788483227114.
- Borges F. J. (2006). *Modelo de gestión didáctica del posgrado a distancia*. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Oriente, Cuba.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. Nueva York: Wiley and Sons.
- Burke, M. J., y R. R. Day (1986). "Accumulative study of the effectiveness of managerial training". *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, No. 2, pp. 232-245.
- Cardoz Dzul, Irma Marilú; y Viga de Alva, María Dolores. (2009). *Alternativas para la profesionalización de los educadores ambientales de la ciudad de Mérida, Yucatán*. X Congreso Nacional de Investigación Educativa. Recuperado en: www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/.../0904-F.pdf
- Meroño Cerdán, Ángel Luis. (2009). "Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar". *Revista de Estudios Empresariales*, 2. Recuperado en: <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/350>.
- Camargo, Emerilis y María Delgado. "Competencias gerenciales en organizaciones de alto desempeño". Fecha de acceso, 12 marzo 2013. [hppt// www.uru.edu](http://www.uru.edu).
- Cardona, P. y P. García (2004). *Liderazgo basado en competencias*. Nota técnica. Barcelona: IESE Publishing.
- Cardona, P., y C. Rey (2010). "Ventaja competitiva empresarial. La organización del liderazgo". *Ideas*. *Revista de antiguos alumnos del IESE*, 118, p. 1-3.

- Carreras, I., A. Leaverton y M. Sureda (2009). *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en la ONG*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de Esade.
- Cetina, T., I. Ortega y C. Aguilar (2010). "Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo". *Psicoperspectivas*, 9(1), p.124-137.
- Chiavenato, A. "Liderazgo". / A. Chiavenato. (2006). Fecha de acceso 7 diciembre 2012. <http://www.unamosapuntes.co>
- Chiavenato, A. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill. Interamericana. Colombia.
- Codina Jiménez, Alexis. (2006), "10 habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo?". Fecha de acceso 8 noviembre 2012. <http://www.sld.cu>.
- Cruz, M. D. (2010). *Estrategia de gestión para la formación continua académica de docentes universitarios en ejercicio*. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Centro de Estudios en Ciencias de la Educación Enrique José Varona, Universidad de Camagüey.
- Eslava, E. (2008), "Liderazgo transformador". Fecha de acceso 3 febrero 2013. <http://www.gestiopolis.com>.
- Fuentes, H., y F. Fernández (2004), "Gestión y Calidad en la Educación Superior, en La Gestión (Dirección) de los procesos educativos: Retos y desafíos en la Gestión de los Procesos Universitarios". Material en soporte digital. Santiago de Cuba, CEES "Manuel F. Gran". Universidad de Oriente. Cuba.
- González, V. (2004). "¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica". *Revista Cubana de Educación Superior*. Vol. XXII No. 1. 2002, pp. 45-53.
- Hernández, O. (2007). *Modelo de superación para directivos de la carrera de Licenciatura en Educación Primaria*. Tesis en opción al grado de Máster en Ciencias Pedagógicas La Habana, ISP "Enrique José Varona". Cuba.

- Hersey, P., Blanchard K. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. México: Prentice Hall.
- Ibáñez, A. (septiembre 1993). "La dialéctica en la sistematización de las experiencias". *Revista Tarea*, 147, Perú, Lima, p. 33.
- Ilie, C., R. Martín y J. María (2013). *El ADN de la formación para directivos*. Madrid: Editorial Empresarial, p.192.
- Lara D., et al: (2006). "Hacia una nueva didáctica de posgrado. Uso y aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación". CD ROM UNIVERSIDAD 2006.
- Lastre, L. (2003). *Modelo de Gestión Territorial de la Educación de posgrado para el sector empresarial*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.
- Manzo, L. M. C. Rivera y N. Rodríguez (2006). "La educación de posgrado y su repercusión en la formación del profesional iberoamericano". *EducMedSuper*, La Habana, v. 20, No. 3. Fecha de acceso 29 marzo.
- Maxwell, C. (2006). *Desarrolle los líderes que están alrededor de usted*. 26ª ed.: Grupo Nelson. EE.UU.
- Moreno de Landívar, Z. (2009). "Diagnóstico y perspectiva de los estudios de posgrado en Bolivia. En: Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe". Fecha de acceso 2 octubre 2012. <http://www.iesalc.unesco.org>.
- Morles, V. (2003). "Modelos dominantes de posgrado y modelo alternativo para América Latina". Material bibliográfico de la Maestría en Educación Médica. Centro Nacional de Perfeccionamiento Médico, La Habana.
- Morrow, C.; M. Jarrett y M. Rupinsky (1997). "An investigation of the effect and economic utility of corporate-wide training". *Personnel Psychology*, vol. 50, No. 1, pp. 91-119.
- Núñez J. (1996). "Universidad, investigación y posgrado. Nuevos horizontes prácticos y epistémicos". *Revista Cubana de la Educación Superior* 16(1).

- Núñez, J. (2002). *Conocimiento, posgrado y sociedad. Reflexiones desde una teoría del conocimiento socialmente significativa*, en *El Posgrado, organización y gestión de calidad*. Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Parellada et al. (1999), *La formación continua en las empresas españolas y el papel de las Universidades*. Madrid, España. Biblioteca Civitas Economía y Empresa.
- Pedraja-Rejas L., E. Rodríguez-Ponce y J. Rodríguez-Ponce (2006). "Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora". *INCI*. ISSN 0378-1844. vol.31, No. 8, pp. 577-582.
- Perrenoud, P. (2008). "Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes?" *Revista de Docencia Universitaria*. Número monográfico. Fecha de acceso 20 febrero 2013. <http://www.redu.m.es/>.
- Rodríguez, M. (2006). *Evaluación, Balance y formación de competencias laborales transversales. Propuesta para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo*. Barcelona: Laertes. Rueda, A.
- Spencer, L., y S. Spencer (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley and Sons.
- Tannenbaum, S. I. (1997). "Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies". *Human Resource Management*, vol. 36, No. 4, pp. 437-452.
- Tobón, S. (2008). "La formación basada en competencias: el enfoque complejo". Fecha de acceso 29 octubre 2012. <http://www.cife.ws>.
- Vallejo, M. C. (2009) "Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo". *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(1), pp. 105-122.
- Vélaz, C. (2008). "Formación y profesionalización de los orientadores desde el enfoque de competencias". *Revista de la Facultad de Educación*, ISSN 1139-613X, N° 11, pp. 155-181.