

Formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales en directivos empresariales a través del posgrado

Postgraduate Courses to Foster and Enhance Managing Decision Making Competence in Company Executives

Dr. C. Jorge García Batán¹, Dra. C. Raynelda V. del Carmen Pimentel Piña² y Dra. C. Silvia Colunga Santos¹

1 Centro de Estudios de Ciencias de la Educación *Enrique José Varona*, Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*, Cuba. jorge.garcia@reduc.edu.cu

2 Escuela de Graduados, Universidad Acción Pro Educación y Cultura (UNAPEC), República Dominicana

RESUMEN

Se investigó el proceso de profesionalización de directivos empresariales a través del posgrado, en particular la formación y desarrollo de la competencia *toma de decisiones gerenciales*. La novedad consiste en el establecimiento de un sistema de relaciones que se manifestaron a partir de la interacción: de la profesionalización, la cualificación y la transformación como rasgos, que significan la dinámica de construcción de estrategias en el posgrado para la profesionalización de directivos empresariales. La estrategia propuesta contribuye a que el dirigente pueda enfrentar los retos que el

desarrollo empresarial impone y potenciar su liderazgo. Su valor científico metodológico se corroboró con el método de criterio de expertos, además de valorarse su implementación en la especialidad de Alta Gerencia Empresarial de la Escuela de Graduados de la Universidad APEC en República Dominicana.

Palabras clave: toma de decisiones, profesionalización de directivos, competencia, competencias gerenciales, posgrado.

ABSTRACT

Postgraduate professionalization of company executives was assessed, particularly in the area of decision making competence. The novelty of this research lies in the establishment of a system of relationships evidenced through interaction: professionalization, qualification and transformation, which constitute the dynamics for the postgraduate strategy design to professionalize company executives. The strategy presented helps leaders face the challenges settled by entrepreneurship development, and strengthen their leadership. The scientific and methodological value of the proposal was corroborated with the method of expert criteria. Its implementation was also assessed at the High Entrepreneurial Management, School of Graduates, APEC University, Dominican Republic.

Key words: decision making, executive professionalization, competence, managing competence, postgraduate.

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 Balmaceda y Castro (2012), las empresas de hoy no pierden tiempo en capacitar y actualizar a sus recursos humanos sin esperar, muy a menudo, por la universidad. Peter Singer denomina “sociedad que aprende” a ese espacio organizacional donde los empleados amplían de forma permanente su capacidad de aprender colectivamente. Estas

experiencias obligan a un replanteamiento de los actuales esquemas de formación y aprendizaje en la educación superior (Balmaceda y Castro, 2012).

El nuevo directivo empresarial debe poseer una sorprendente gama de saberes para adaptarse a los cambios en la dirección y gestionar sus conocimientos en sus ámbitos de actuación, y ser capaz de hacerse comprender y aceptar por equipos humanos multinacionales. Asimismo, debe saber cómo manejarse en un mundo en constante incertidumbre, en el que las relaciones profesionales y con los propios clientes se han vuelto transitorias. Para alcanzar el éxito, el líder/directivo de hoy debe saber afrontar los incesantes cambios que ocurren en la profesión, la industria y los amplios y diversos mercados en los que opera. En este contexto, la importancia de la formación de los directivos —difícil de rebatir desde cualquier perspectiva—, no se refleja de igual forma en el ámbito científico, ni tampoco en la práctica empresarial. La ausencia de modelos explicativos que de forma general sean aceptados, la imposibilidad de predecir con rigor respecto a dicha formación, o la falta de base científica para las decisiones de carácter normativo, son algunas de las razones implícitas en este planteamiento (Araujo, Barrutia y Landeta, 2008).

Investigaciones realizadas en el campo de la dirección, se han referido a la importancia de la profesionalización de los directivos empresariales en su desempeño profesional, pues 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).

Las limitaciones existentes en el campo de la profesionalización de directivos empresariales podrían sintetizarse en: sistemática demanda del perfeccionamiento de la dirección del proceso formativo de posgrado; criterio de centrar los estudios en las particularidades del diseño curricular por competencias, unido a la insuficiente exploración de la toma 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.

Lo anterior demuestra el valor actual del estudio de la profesionalización de los directivos empresariales y la insistencia de recientes investigaciones en favorecer su

dinámica en el proceso de posgrado a partir de la formación y desarrollo de competencias gerenciales. A lo expuesto se adiciona el interés por profundizar en el desarrollo de la toma de decisiones gerenciales a partir de múltiples perspectivas, sobre la base de la práctica gerencial y en función de buscar nuevas vías para lograr un aprendizaje mucho más autónomo en los directivos, ante la necesidad de utilizar la toma de decisiones gerenciales como fuente de transformaciones en el medio empresarial.

Se revela la necesidad de indagar en elementos teóricos que conceptualicen la formación y desarrollo de las competencias gerenciales a través del posgrado como opción formativa para la profesionalización de los directivos empresariales. Sin embargo, el estudio demostró la escasa literatura existente en torno a esta cuestión y el poco conocimiento del sistema de relaciones e interacciones que se establecen entre los implicados en el posgrado, que permiten concebir, planificar, organizar, ejecutar y controlar las acciones formativas en correspondencia con las necesidades, requerimientos y características de la toma de decisiones gerenciales.

En tal sentido se parte de la valoración de las relaciones que se establecen entre la profesionalización de los directivos empresariales, las competencias gerenciales y la toma de decisiones gerenciales, para transitar hacia la precisión de la naturaleza epistémica de estas categorías. Además, el artículo en un vínculo teórico-práctico presenta una sistematización argumentativa que devela a la profesionalización, la cualificación y la transformación como cualidades que resignifican la formación y desarrollo de la competencia *toma de decisiones gerenciales*. Los lectores serán, por tanto, encausados a través de una estrategia efectiva en la gestión de la formación de dicha competencia, teniendo en cuenta las características del posgrado y de los profesionales a la que está dirigida.

DESARROLLO

Marco teórico contextual

La caracterización epistemológica de la formación y desarrollo de competencias gerenciales a través del posgrado, realizada a partir de una amplia revisión bibliográfica, permitió señalar entre los rasgos más distintivos de la actividad de

posgrado:

- el nivel de acceso relativamente alto a los programas en términos de competencias profesionales,
- ofrece entrenamiento avanzado en investigación, a la vez que se intenta integrar el avance del conocimiento con la posibilidad de ofrecerle 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,
- utiliza diversas modalidades de ofrecimiento, en dependencia de la disciplina dentro de la cual se ofrecen los programas: presenciales, semipresenciales y a distancia o en formato virtual.

Las investigaciones sobre la formación del directivo empresarial permiten expresar que la profesionalización de este 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; sin embargo, el estudio realizado por Pimentel, García y Colunga (2013) muestra que la profesionalización de directivos de forma general no ha sido estudiada como parte de su formación continua, donde la formación posgraduada constituye un componente esencial para su desempeño.

A partir de los estudios realizados se asume la *profesionalización de los directivos empresariales* como el *proceso de formación que refleja los rasgos característicos del directivo que le permiten 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.*

Discernir algunas categorías (competencias, gerencia y competencias gerenciales) permite asumir esta última: como 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 un desempeño laboral gradualmente más satisfactorio para la organización, el equipo de trabajo y el individuo como tal.

En este sentido, el análisis de las características e incluso de la efectividad de la formación de competencias gerenciales, evidencia que su formación y desarrollo a través del posgrado es una necesidad social relevante, 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 (Pimentel y García, 2012).

Por su parte, el análisis epistemológico de la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales a través del posgrado, permite considerar la toma de 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, el cual conduce a recopilar información; luego, en base a 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); los posibles cursos de acción se constituyen en alternativas (formulación de alternativas), estas se ponderan y evalúan según sus posibles efectos y resultados; de acuerdo a ello se selecciona aquella que resulta más conveniente o la que menos afecta a la organización. Luego de haber elegido 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 toma de decisiones gerenciales como un componente constitutivo de este, la investigación reveló la perentoria necesidad de conceptualizar la toma de decisiones gerenciales a partir de su carácter complejo y socioformativo, de los ejes procesales que la caracterizan y del carácter transformador y colaborativo del liderazgo, por lo que se asume la competencia toma de decisiones gerenciales como el proceso complejo que integra conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y valores del directivo empresarial, para definir los problemas; formular, evaluar y seleccionar alternativas de solución y ejecutarlas a partir de involucrar y motivar a los sujetos en el desarrollo de la organización y el

crecimiento de los recursos.

Pimentel y García (2012) evidenciaron el escaso nivel de estudios desde la perspectiva de dicha competencia como componente del liderazgo. Además, se pudo constatar que la superación de los directivos no se ha orientado al desarrollo de una profesionalización que contribuya al desarrollo del liderazgo, que estimule la integración de lo cognitivo y axiológico de este 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 toma de decisiones.

Los resultados expuestos y el estudio de los postulados de las diferentes ramas del quehacer científico, permitieron delimitar los referentes teóricos para la estrategia que se aporta. Desde lo filosófico tiene su base en el materialismo dialéctico, donde la actividad práctica del hombre está unida indisolublemente a la actividad cognoscitiva. Se refleja en el directivo a través de su actividad social práctica, en la que como sujeto del conocimiento se relaciona con el objeto de la cognición transformándolo de objeto desconocido en conocido, y a su vez se transforma a sí mismo, donde va del conocimiento vivo al pensamiento abstracto y de este a la práctica.

Se asumen las concepciones sociológicas de la educación 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. Como sustento psicológico (Vigotsky, 1995) se asumen los postulados sobre las competencias profesionales, los cuales plantean que en toda competencia debe haber un procesamiento metacognitivo para lograr la calidad en lo que se hace, corregir errores y mejorar continuamente.

Desde la pedagogía (Álvarez y Fuentes, 1996; Chinchilla y García, 2001; Bernaza y Lee, 2002; Núñez, 2002; Morles, 2003; González, 2003; 2004; Fuentes y Fernández, 2004; Borges, 2006; Perrenoud, 2008; Tobón, 2008; Balmaceda y Castro, 2012) se consideran los postulados sobre la concepción de las competencias desde una perspectiva histórico-social del desarrollo humano, en virtud de lo cual se concibe que el desarrollo de la competencia es el resultado de un proceso de educación de la personalidad, en el cual, además, es necesario preparar al hombre para que sea

capaz de transformarse a sí mismo y a la sociedad, o sea, prepararlo para la vida.

En consonancia con los postulados de dirección (Hopeman, 1998; Adell, Corona, Guarnier y Torras, 2002; Aragón, Barba, y Sanz, 2003; Araujo, Barrutia y Landeta, 2003; Chiavenato, A., 2006; Hiep y Pruijs, 2006; Huerta y Rodríguez, 2006; Belker y Topchik, 2007; Vallejo, 2009; Eslava, 2008; Cetina, Ortega y Aguilar, 2010) se asume el desarrollo de competencias como una vía para lograr un mejor desempeño laboral y como producto de la experiencia buscada y empleada activamente por aquel que participa en ella, la cual permite integrar con éxito los conocimientos. El liderazgo como enfoque de dirección desarrolla ideas y una visión de la vida conforme a los valores para influir en los demás mediante un comportamiento adecuado, donde los directivos que se conocen a sí mismos saben en qué creen y qué valoran, actúan conforme a sus valores y creencias y se comunican de forma abierta y honesta con sus subordinados.

En igual medida los postulados de dirección a su vez se sustentan 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 toma de decisiones; esta última es la más importante entre los mencionados procesos, ya que si no se toma una decisión, los procesos precedentes a esta serán de poco uso.

Estrategia

En el proceso la profesionalización del directivo empresarial y la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales se contraponen dialécticamente, ya que el directivo empresarial toma decisiones acorde con el nivel de profesionalización alcanzado. Para ello, requerirá de una preparación en dirección empresarial que le permita garantizar la idoneidad en la toma de decisiones gerenciales y que a la vez exige superación constante. Sin embargo, a la misma vez que se contraponen se dan en unidad porque, aun cuando la profesionalización del directivo empresarial permite la toma de decisiones idóneas, 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 no es suficiente para crear, desde una visión estratégica, una cultura organizacional y, en particular, para centrarse en las personas, inspirar y motivar a los seguidores.

En tal sentido, se propone la estrategia para la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales a través del posgrado, tomando como base su carácter componente de la competencia liderazgo y como expresión de tres dimensiones fundamentales:

Dimensión profesionalizadora

Esta dimensión es la expresión del proceso de formación y desarrollo de la competencia toma 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.

Dimensión cualificadora

Esta dimensión es la expresión del proceso de formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales, que da cuenta de sus rasgos esenciales para el desempeño del directivo empresarial: *la definición del problema, la formulación, evaluación y selección de alternativas y la ejecución.*

Dimensión transformadora

Esta dimensión es la expresión del proceso de formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales, que da cuenta del sistema de rasgos que concurren en el proceso de posgrado para reflejar la dinámica del proceso y permiten corroborar la transformación del desempeño de los directivos empresariales. Es decir, es el *sistema de actividades planeadas con base en las necesidades reales de la gerencia y orientado hacia el desarrollo de competencias, el conjunto de procedimientos y estrategias que los discentes (directivos) deben poner en funcionamiento con significado para el proceso de formación y desarrollo de la competencia, la interacción e integración de la competencia toma de decisiones gerenciales con los saberes asociados a la actividad del directivo empresarial.*

La modelación realizada permitió a los autores revelar, como relación esencial de la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales a través del postgrado: la coexistencia entre las dimensiones profesionalizadora, cualificadora y transformadora como propiciadoras de nuevos significados y sentidos para el proceso profesionalización y su contribución al desarrollo del liderazgo en los directivos empresariales.

Como instrumentación en la praxis se elaboró una estrategia de gestión didáctica para la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales. La estrategia 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 toma de decisiones. Parte de un diagnóstico para evaluar 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 toma de decisiones gerenciales, a partir de su contribución al liderazgo y elevar su desempeño profesional.

El objetivo estratégico está encaminado a: contribuir a la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales desde el posgrado, de forma tal que se propicie la profesionalización de directivos empresariales para el desarrollo de su liderazgo.

Los objetivos y acciones en cada una de las etapas de la estrategia fueron determinados de la manera siguiente:

Etapas de diagnóstico y sensibilización. En el diagnóstico se identificaron como objetivos: (a) constatar la situación del desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales en los discentes (directivos empresariales) y el grado de preparación de los docentes para dirigir el proceso de posgrado; (b) jerarquizar las principales deficiencias detectadas al iniciarse la aplicación de la estrategia.

Para estos objetivos se trazaron las siguientes acciones: (a) seleccionar y/o elaborar los instrumentos para realizar el diagnóstico; (b) aplicar los instrumentos a los implicados; (c) analizar los principales resultados obtenidos; (d) identificar las necesidades más sentidas de los discentes (directivos empresariales) con respecto a

la competencia toma de decisiones gerenciales; (e) Identificar las necesidades específicas por discentes con respecto al contenido sobre gerencia empresarial y liderazgo; (f) Identificar las necesidades más sentidas de los docentes sobre la gestión didáctica del proceso docente educativo de posgrado.

En la *etapa 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 cumplir este objetivo se realizan las siguientes acciones: (a) taller de reflexión con los discentes (directivos) sobre la importancia de la toma de decisiones gerenciales y su contribución al desarrollo del liderazgo; (b) taller de reflexión con los docentes sobre la dinámica innovadora de la propuesta para la profesionalización del directivo empresarial a partir de la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales.

En la *etapa de planificación* de acciones se identificó como objetivo: diseñar acciones para la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales a través del posgrado. Para alcanzar este objetivo se realizan las siguientes acciones: (a) taller de reflexión con los docentes acerca de la gestión didáctica para el desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales; (b) caracterizar el currículo con un enfoque metodológico dirigido a la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales que potencie la sistematización de sus rasgos esenciales en la relación con la lógica organizativa del posgrado; (c) seleccionar recursos de aprendizaje que potencien la necesidad de compartir y socializar experiencias profesionales y que promuevan “aprender a aprender” y “aprender a emprender”; (d) consensuar los criterios de desempeño de la competencia toma de decisiones gerenciales a partir de su contribución al desarrollo del liderazgo como expresión de significación de la profesionalización del directivo empresarial; (e) explicitar en toda la lógica integradora de la construcción curricular la relación entre la intencionalidad formativa de la gerencia empresarial y el liderazgo y la finalidad de la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales.

En la *etapa de ejecución* se identificó el siguiente objetivo: desplegar las acciones requeridas que permitan la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales en los directivos empresariales a través de la formación de

posgrado. Para este objetivo se realizaron las siguientes acciones: (a) taller con los discentes (directivos) para el encuadre de la organización y estructuración del curso con los rasgos esenciales de la competencia toma de decisiones gerenciales que derive en un plan de actividades; (b) aplicar instrumento para evaluar el estado inicial de la competencia según los criterios de desempeño consensuados; (c) ofrecer niveles de ayuda a los discentes y docentes para potenciar un proceso formativo acorde con los eslabones de comprensión, sistematización y generalización del contenido de la superación; (d) direccionar la sistematización a través del estudio de casos y la investigación-acción sobre la base de talleres de reflexión para sortear los problemas que se presenten en el proceso de aprendizaje y potenciar la autogestión profesionalizadora.

En la *etapa de evaluación* se identificó como objetivo: valorar los aspectos relacionados con el proceso de posgrado, como vía de retroalimentación y modificación de la estrategia para el proceso de formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales. Para ello se realizan las siguientes acciones: (a) evaluar la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales, comparando nivel de entrada con nivel de salida acorde a los criterios de desempeño consensuados; (b) utilizar instrumentos y técnicas tales como: observación participante, autoevaluación, coevaluación o heteroevaluación, para la valoración de los resultados.

Implementación de la estrategia

Para corroborar el valor científico metodológico de la estrategia propuesta y determinar la factibilidad de su aplicación, se realizó una valoración por criterios de expertos y se introdujo en la especialidad de Alta Gestión Empresarial, de la Escuela de Posgrado de la Universidad APEC de República Dominicana.

En el proceso de valoración de los resultados de esta investigación (modelo y estrategia), participaron 25 expertos, para cuya selección fueron tomados en consideración: años de experiencia como profesor y/o investigador en la educación superior, experiencia como directivo principalmente empresarial, las investigaciones realizadas vinculadas de alguna manera con la temática tratada, el grado científico y el cargo que desempeña. En la fase de selección de los expertos fue aplicado un test de

autovaloración a 25 profesionales, de los que se seleccionaron 20 que cumplían con todos los requisitos, según los códigos para la interpretación de coeficientes de competencia considerados altos ($0,8 < k < 1,0$), lo que resalta su capacidad para brindar una valoración cualitativa y confiable del objeto sometido a su consideración.

A partir de los indicadores seleccionados para evaluar la coherencia, pertinencia y factibilidad del modelo y la estrategia propuesta, los expertos valoraron de muy adecuada: la factibilidad de la sistematización formativa, los recursos de aprendizaje y la coordinación metodológica como guía para propiciar la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales en directivos empresariales. El resto de los indicadores se valoraron de bastante adecuados.

La aplicación se realizó durante tres cuatrimestres con tres grupos, cuya cifra total ascendió a 37 profesionales, de ellos 29 directivos empresariales y 8 gerentes de dependencias empresariales (gerentes económicos, gerentes de recursos humanos y gerentes de relaciones públicas). Esta comprobación parcial constituyó un pre-experimento, dado que se llevó a cabo en un solo grupo.

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; b) orientación para la comprensión del liderazgo; c) orientación para la toma de decisiones desde la contabilidad gerencial. Los intereses profesionales de los directivos se concretaron: en a) perfeccionar el desempeño como directivo; b) elevar su cualificación para ascender en la empresa.

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

amenazas

- inexistencia de una política de superación de los directivos, se deja a la espontaneidad;
- el multiempleo como estatus laboral generalizado;
- poca colaboración de las direcciones empresariales en donde labora cada discente (directivo)

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 en el posgrado de procesos de alto grado de autonomía y creatividad

fortalezas

- excelente preparación profesional del claustro de profesores,
- interés de los directivos y profesores por su superación,
- existe un elevado aseguramiento bibliográfico,
- resultados teóricos de la investigación para su aplicación en el posgrado.

Para la etapa de sensibilización se realizaron talleres con profesores y directivos para valorar la contribución de las asignaturas a la profesionalización de estos últimos, a partir de los objetivos previstos y reflexionar en torno a los siguientes aspectos: la importancia que tiene para un directivo la toma de decisiones, la relación que debe existir entre liderazgo, dirección empresarial y toma de decisiones gerenciales, respectivamente.

En ambos casos se reconoce la necesidad de profesionalizar la dirección y, sobre todo, hacerlo para que contribuya al liderazgo. También hubo consenso en la importancia de desarrollar la competencia toma de decisiones gerenciales como cualidad necesaria para el éxito de la dirección empresarial.

Ante la explicación de la propuesta para favorecer la profesionalización de los directivos a partir de la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales, los profesores expresaron que resultaba novedoso debido a que tradicionalmente las actividades de posgrado se encaminan a elevar el nivel técnico-profesional, elemento necesario pero no suficiente para que los directivos puedan ascender a una etapa superior en el quehacer empresarial.

En las reflexiones con los directivos (discentes) se destaca que, aunque se reconocen algunos de los rasgos procedimentales, es poco el dominio de los saberes que de

manera intencionada y pertinente se integran para la toma 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 relevante del liderazgo para la consecución de las metas y la necesidad de desarrollar la competencia toma de decisiones gerenciales para enfrentar los retos del desarrollo económico y social.

En la etapa de planificación de acciones se realizaron talleres con los profesores en los que se reflexionó sobre los aspectos que orientan el desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales; la contribución de la especialidad a la formación y desarrollo de la competencia y el perfeccionamiento del plan de acción previsto. En este momento se realiza —con los profesores vinculados a actividades de posgrado para directivos empresariales y con directivos empresariales considerados de alta competitividad— la descripción de la competencia toma 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 los autores, así como las escalas valorativas contenidas en el texto de Martha Alles, *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias* (Alles, 2005), de donde se asumen los elementos y criterios vinculados a la competencia en cuestión y correspondientes a un directivo del nivel medio.

Los resultados de las reflexiones arrojaron los siguientes elementos: el uso de la investigación-acción como recurso de aprendizaje acorde con los niveles establecidos en el programa de posgrado en su relación con las fases del proceso (planificación, acción y reflexión) y el empleo del método de estudio de casos.

Durante la etapa de ejecución se realizaron talleres con los discentes para concretar los pasos del plan de acción y constatar el nivel de desarrollo de la competencia toma de decisiones. Estos 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 de cada curso se acuerda realizar una tarea de investigación-acción a través de talleres donde se valore su cumplimiento y se reflexione sobre las relaciones de las fases de la investigación-acción con los rasgos esenciales de la toma 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 toma de decisiones, de acuerdo con los criterios de desempeño consensuados.

Para la etapa de evaluación del proceso se comparó el nivel de entrada de los discentes con su nivel de salida a partir de los criterios de desempeño consensuados 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 preexperimento y posterior a este fue objeto de la contrastación estadística con la prueba de Wilcoxon. Los resultados demuestran que hay significatividad en el desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales (desde el desarrollo de sus criterios de desempeño), a partir de la estrategia introducida.

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

Se observó mejoría en la representación del proceso de toma de decisiones gerenciales y en la comprensión del conocimiento de la dirección empresarial, necesidad de contribuir al desarrollo del liderazgo y concienciación de la importancia de la toma de decisiones para la profesionalización de los directivos.

CONCLUSIONES

La estrategia propuesta viabiliza un sistema de acciones coordinadas entre discentes (directivos) y docentes, a través de la sistematización de la práctica reflexiva, el trabajo colaborativo, el método de estudio de casos y de investigación acción, y el sistema de

ayuda concretizado desde estrategias y procesos pensados, contruidos y desarrollados a partir de las necesidades sentidas, dialogadas, confrontadas y priorizadas por los actores, potencia la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales.

La correlación de las valoraciones científicas obtenidas con el método de criterio de expertos y en la aplicación parcial de la estrategia permiten corroborar la validez de la estrategia, así como su factibilidad como alternativa para la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales para directivos empresariales a través del posgrado.

REFERENCIAS

ADELL, R., CORONA, J., GUARNER, F. y TORRAS, J. (2002). *Dirigir en el siglo XXI*. Fundación, Bilbao, España: Ed. Deusto.

ALLES, MARTHA ALICIA. (2005). *Diccionario de comportamiento: Gestión por competencias*. Argentina: Ed. Granica. [en línea]. Recuperado el 16 de enero de 2013, de <http://books.Google.com.mx>

ÁLVAREZ, C. Y FUENTES, H. (1996). *El posgrado. Cuarto nivel de educación*. Monografía. Santiago de Cuba, Cuba: Centro de Estudios de la Educación Superior, Universidad de Oriente.

ARAGÓN, A., BARBA, M. y SANZ, R. (2003). Efectos de la formación de directivos en las Pymes españolas. *Estudios Financieros*, V(243), 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, España.

ARAUJO, A., BARRUTIA, J. y LANDETA, J. (2003). The Behavior of Business Organizations Withers Spector the Training of their Management Staff. En G. Hirigoyen, (Ed.): *Paper Proceedings 2003 of XVII Congreso Nacional y XIII Hispano Frances de AEDEM. The Limits of the Firm*. EE.UU.: Ed. AEDEM.

BALMACEDA O. y CASTRO J. (2012). *Gestión y desafíos del postgrado: educación, conocimiento y desarrollo*. Curso 4, impartido en el evento Universidad 2012. La Habana: Editorial Universitaria.

BELKER, L. B. y TOPCHIK, G. S. (2007). *Gerente por primera vez* (5ª ed). EE.UU.: Ed. Grupo Nelson.

BERNAZA, G. y LEE, F. (2002). El proceso de enseñanza aprendizaje en la educación de postgrado: reflexiones, interrogantes y propuestas innovadoras, en F. Lee, *El postgrado, organización y gestión de calidad*, (pp. 128-143). México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

BORGES, F. J. (2006). *Modelo de gestión didáctica del posgrado a distancia*. Disertación doctoral en Ciencias Pedagógicas no publicada, Centro de Estudios de Educación Superior Manuel F. Gran, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.

CETINA, T., ORTEGA, I. y AGUILAR, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1), 124-137.

CHIAVENATO, A. (2006). *Liderazgo*. Colombia [en línea]. Recuperado el 7 diciembre 2012, de <http://www.unamosapuntos.co>

CHINCHILLA, M. y GARCÍA, P. (2001). Estudio sobre competencias directivas. *Papers de Formació Municipal*, número 79, Diputació de Barcelona [en línea]. Recuperado el 7 diciembre 2012, de <http://www.diba.es>

ESLAVA, E. (2008) *Liderazgo transformador* [en línea]. Recuperado el 3 de febrero de 2013, de <http://www.gestiopolis.com>

FUENTES, H. y FERNÁNDEZ, F. (2004). Gestión y calidad en la Educación Superior. En H. Fuentes, *La gestión (dirección) de los procesos educativos: Retos y desafíos en la gestión de los procesos universitarios* (pp. 113-121). Santiago de Cuba, Cuba: Centro de Estudios de Educación Superior Manuel F. Gran, Universidad de Oriente.

GONZÁLEZ, V. (2003). *La investigación-acción-colaborativa como modalidad de formación docente para la educación en valores. Programa de formación postgraduada para docentes universitarios dirigido a su preparación para la educación en valores. Informe de investigación*. La Habana, Cuba: Centro de Estudios de Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana.

GONZÁLEZ, V. (2004). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*, XXII(1), 45-53.

- HOPEMAN, R. (1998). *Toma de decisiones*. México: CECOSA.
- HUERTA, J. y RODRÍGUEZ, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Ed. Pearson Prentice Hall.
- MORLES, V. (2003). *Modelos dominantes de posgrado y modelo alternativo para América Latina* (Maestría en Educación Médica). La Habana. Cuba: Centro Nacional de Perfeccionamiento Médico, Ministerio de Salud Pública.
- NÚÑEZ, J. (2002). *Conocimiento, posgrado y sociedad. Reflexiones desde una teoría del conocimiento socialmente significativa, en el posgrado, organización y gestión de calidad*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- PERRENOUD, P. (2008). Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes? *Red U. Revista de Docencia Universitaria*. V(2), 1-8. [en línea]. Recuperado el 20 febrero de 2013, de <http://www.redu.m.es/>
- PIMENTEL, R. y GARCÍA, J. (2012). Formación postgraduada en toma de decisiones para el desarrollo de directivos empresariales. *Revista IPlac. Experiencias educativas*, 6 (Noviembre-diciembre), 32-37.
- PIMENTEL, R., GARCÍA, J. y COLUNGA, S. (2013). *Gestión didáctica de la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales para directivos empresariales a través del posgrado*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba.
- TOBÓN, S. (2008). *La formación basada en competencias: el enfoque complejo* [en línea]. Recuperado el 29 octubre 2012, de <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), 105-122.
- VIGOTSKY, L. S. (1995). *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. En L. S. VIGOTSKY, Obras escogidas, (tomo 3, pp. 17-96). Madrid: Ed. Visor.

Recibido: 14/05/2015

Aprobado: 30/08/2016

Jorge García Batán. Centro de Estudios de Ciencias de la Educación *Enrique José Varona*, Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*, Cuba.
jorge.garcia@reduc.edu.cu