

MEJORAMIENTO DE LA COMPETENCIA TOMA DE DECISIONES EN DIRECTIVOS EMPRESARIALES A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN DE POSGRADO: EXPERIENCIAS Y PROPUESTAS EN LA UNIVERSIDAD APEC

Dra. Raynelda V. del Carmen Pimentel Piña
Coordinadora del Área de Gestión de la Vicerrectoría de Estudios de Posgrado de UNAPEC

Dr. Jorge García Batán
Vicerrector Administrativo de la Universidad de Camagüey

Resumen

El presente trabajo aborda la formación y el desarrollo de la capacidad de toma de decisiones en directivos empresariales que cursan el posgrado Especialidad de Alta Gestión Empresarial de la Universidad APEC.

Por lo que ha podido constatarse, existen insuficiencias en la profesionalización de los directivos empresariales, lo que limita su desempeño. Asimismo, se ha considerado la importancia de la educación de posgrado como base para la debida asunción de la responsabilidad social en la toma de decisiones.

En este artículo se describe la elaboración de la estrategia didáctica para formar y desarrollar la competencia “toma de decisiones gerenciales de directivos empresariales”, así como los resultados obtenidos de su aplicación parcial.

Palabras clave: toma de decisiones, profesionalización, formación a nivel de posgrado.

I. Introducción

El directivo empresarial actual debe poseer capacidades, habilidades, actitudes y valores que le permitan identificar, evaluar y potenciar al máximo la fortaleza y energía de las personas involucradas en la organización. De todo el proceso de dirección en que se ve involucrado, la fase más importante es la toma de decisiones.

La profesionalización del directivo empresarial responde a una proyección general de la diversidad de conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y valores que la teoría de la dirección ha sistematizado. Existe un conjunto de competencias que los directivos empresariales no pueden obviar, ya que las mismas constituyen el punto de partida para que, al tomar decisiones, se conserve la estabilidad de la empresa y se contribuya a potenciar una cultura de eficiencia. La profesionalización del directivo empresarial posee una dimensión general que la hace auténtica en cualquier contexto organizacional. Sin embargo, es necesario que el directivo tome en cuenta la comunidad de rasgos y propiedades particulares que caracterizan a su organización si pretende tomar decisiones idóneas.

La profesionalización de los directivos empresariales se puede entender como el proceso de formación que dota al directivo de los rasgos característicos 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 (Pimentel, 2012).

II. Planteamiento del problema

En el marco de la Especialidad en Alta Gestión Empresarial de la Universidad APEC (UNAPEC) de República Dominicana, se diagnosticaron insuficiencias en el desempeño de los directivos empresariales. Dichas insuficiencias están vinculadas al grado de profesionalización de los mismos, pero también se dan en el propio tratamiento didáctico y metodológico del proceso educativo de posgrado. Esta situación se presenta en un escenario nacional y global en el que se espera que la capacitación apunte a la formación de liderazgo y a la toma de decisiones óptimas y socialmente válidas.

III. Objetivo general

El objetivo general de esta investigación es diagnosticar el estado actual de las insuficiencias referidas y elaborar una estrategia didáctica dirigida a formar y desarrollar, en el nivel de posgrado, la competencia “toma de decisiones gerenciales”. Dicha estrategia didáctica deberá tratar de resolver la contradicción existente entre el carácter general de la profesionalización del directivo empresarial y el carácter particular de la formación y desarrollo de la competencia “toma de decisiones gerenciales”.

IV. Marco teórico y conceptual

4.1 La toma de decisiones en los directivos y la formación de posgrado

La profesionalización o formación continua de los egresados universitarios —incluidos los que ejercen funciones directivas— responde a la necesidad de actualización de sus competencias profesionales, entre otros aspectos. Al decir de Balmaceda, Castro y Polaino, las empresas de hoy no pierden tiempo en capacitar y actualizar a sus recursos humanos, por lo que a menudo no esperan por la universidad. Peter Singer denomina “sociedad que aprende” a ese espacio organizacional en el que los empleados amplían de forma permanente su capacidad de aprender colectivamente: de hecho, en esos contextos se espera que los profesionales ya estén aptos para adaptarse y desarrollarse. Estas experiencias obligan a un replanteamiento de los actuales esquemas de formación y aprendizaje implementados en la educación superior (Balmaceda, Castro, y Polaino, 2012).

A través de la toma de decisiones se plantean, organizan, dirigen y controlan las operaciones de la empresa a fin de que esta pueda alcanzar los objetivos que persigue. Lo expuesto pone de relieve que existe una serie de aptitudes específicas (tales como capacidad organizacional y visión para planear) que el directivo debe poseer para que su gestión obtenga buenos resultados.

El éxito o fracaso de un directivo empresarial radica en su capacidad de tomar decisiones (Márquez, 2005). En esencia, la decisión es la selección racional y emotiva, de entre un conjunto de opciones, de aquella que aparece como la más adecuada para solucionar un problema. La decisión siempre debe fundamentarse en información relevante (Martínez, 1999).

Numerosos autores (Beranek, 1989; Hopeman, 1998; Koontz, 1999; Robbins, 2001; Drucker, 2001; Seaty, 2001; Betancourt, 2007; González, 2007; McBride, 2009; Olivera, 2010; Chávez, 2010; etc.) han definido el proceso de toma de decisiones como: actividad de procesamiento de información; proceso metodológico para determinar, con riesgos aceptables, el curso de acción que mejor satisfaga los objetivos; proceso mediante el cual se realiza la elección de una de las alternativas que pueden resolver una determinada situación de la vida; acto creador de elección, a partir de un conjunto de decisiones posibles, en el que los factores cuantitativos se combinan con las capacidades heurísticas de quienes se encargan de decidir. Todos ellos coinciden, de una manera u otra, en que el proceso de toma de decisiones comprende las siguientes fases: identificar la situación o problema, analizar las alternativas y aplicar las alternativas seleccionadas.

Respecto a los modelos denominados racional, organizacional, político, de la no decisión y del caos, Medina (2011) expresa que son muy buenas aproximaciones al entendimiento de la toma de decisiones en la organización, pero que requieren —para alcanzar la debida compenetración entre los valores individuales y colectivos— de un complemento proveniente de disciplinas como la antropología o la cultura.

Las características específicas que otorgan individualidad al proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación de posgrado se manifiestan en los objetivos de enseñar a aprender y de enseñar a pensar a estudiantes que ya son adultos. Lo que se quiere es que a partir de dicho proceso docente los estudiantes adquieran o fortalezcan su capacidad crítica y reflexiva y puedan contribuir así, con propias iniciativas, a la solución de los problemas profesionales que se les presenten. Para ello se requiere que el docente esté equipado de los medios y estrategias adecuadas y que sea capaz de organizar, estimular, integrar y coadyuvar al debido desarrollo del proceso educativo.

Además se entiende la formación de posgrado como proceso que impulsa a los individuos a desarrollar competencias en correspondencia con esferas específicas de la actividad humana.

La formación de posgrado asume diversas acepciones que varían según países e instituciones académicas. Borges (2006), al evaluar diferentes concepciones (Núñez, 2002; Lestre, 2003; Cruz, 2003), sintetiza que ella es concebida como el conjunto de procesos de adquisición de conocimientos, habilidades y valores que posibilitan a los graduados

universitarios alcanzar un nivel cualitativamente superior desde el punto de vista profesional y científico. La educación de posgrado tiene como propósito esencial la formación académica y la superación continua durante la vida profesional, lo que no solo contribuye de forma sistemática a la elevación de la productividad, de la eficiencia y de la calidad del trabajo, sino que también implica un avance y desplazamiento de las fronteras del conocimiento.

Se hace necesario, por tanto, que la estrategia pedagógica implementada en ese nivel de estudio se base en renovadas formas de interacción entre docentes y estudiantes y entre estos y otros tipos de personas, de suerte que se aproveche más lo que la heterogeneidad y las múltiples y variadas formas de trabajo colaborativo (interacción grupal) pueden aportar. Lo importante es que, en ese contexto, el curso de posgrado ayude al estudiante a desarrollar altos grados de autonomía y creatividad, de forma tal que pueda emprender y desarrollar procesos y proyectos con éxito.

En su análisis, Borges (2006) señala que los rasgos más distintivos de la actividad de posgrado son:

- Implica, en términos de competencias profesionales, un nivel de acceso relativamente alto.
- 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.
- Entrena en el ejercicio especializado de una profesión.
- Fomenta el trabajo interdisciplinario para la resolución de problemas complejos.
- Ofrece oportunidades de actualización y reciclaje permanentes.
- Se presenta en diversas modalidades, dependiendo de la disciplina en la que se ofrece el programa: presencial, semipresencial y a distancia o en formato virtual.

A lo anterior se podría agregar el estímulo y entrenamiento en el trabajo interdisciplinario para la resolución de problemas profesionales complejos. En cualquier caso, estos cursos requerirán el monitoreo de las actuaciones de los estudiantes, un alto grado de coherencia entre la propuesta formativa

y los objetivos educativos planteados y la selección de los recursos de aprendizaje idóneos que tomen en cuenta los contextos laborales.

De acuerdo con el Reglamento del Nivel de Postgrado de las Instituciones de Educación Superior (MESCYT, 2008), la educación de posgrado en República Dominicana debe favorecer la formación integral de recursos humanos en un marco ético, de rigor científico, de responsabilidad social y debe basarse en los siguientes fundamentos:

- a) La creación de conocimientos científicos, tecnológicos, humanísticos y artísticos.
- b) El desarrollo de competencias para afrontar críticamente la historia y el desarrollo presente de la ciencia, del saber y de la sociedad.
- c) La construcción de un sistema de valores y conceptos que se encuentren avalados por el rigor científico y crítico, el respeto a la verdad y la autonomía intelectual, en el que se reconozca el aporte de los demás y en el que haya un equilibrio entre la responsabilidad y el riesgo implícito del trabajo.
- d) La comprensión de la naturaleza, del ser humano y de la sociedad en tanto se asuman las implicaciones sociales, empresariales, laborales, ambientales y legales de la investigación y de la docencia.
- e) El desarrollo de las capacidades metodológicas para argumentar idóneamente en el campo específico del conocimiento y para generar, comunicar y aplicar los avances de la ciencia a la sociedad en general y en particular a las empresas.
- f) El propiciar entre las universidades y los institutos especializados de estudios superiores la cooperación con los diferentes sectores que inciden en el desarrollo económico, científico-tecnológico y socio-cultural del país.

Para garantizar una gestión de calidad de los programas del nivel de posgrado, las instituciones deben disponer de:

- a) Una instancia responsable de la ejecución y la consolidación de la oferta.
- b) El personal especializado que sea responsable de la supervisión y del buen desenvolvimiento de las actividades académicas y administrativas.

- c) Un plan de ejecución que permita traducir objetivos y metas en realizaciones.
- d) Sistemas efectivos de planificación, organización, monitoreo y evaluación que faciliten el mejoramiento continuo.
- e) Mecanismos para una adecuada y transparente gestión de los procesos académicos y administrativos.
- f) Mecanismos de comunicación y sistemas de información eficaces que estén al servicio de la gestión de los programas.
- g) Un ambiente institucional que favorezca la articulación de las actividades gerenciales con las de docencia, investigación y extensión en beneficio del desarrollo de los programas.
- h) Una gerencia financiera que asegure los recursos requeridos para su desarrollo.
- i) Una infraestructura física acorde a las exigencias y características del programa.

En el panorama internacional de la educación superior se vislumbran ciertas tendencias que pretenden elevar la calidad y relevancia social de este tipo de estudios. Entre ellas se destacan:

1. El diseño e implementación de programas cuyos contenidos respondan a problemas profesionales. Estos programas deben ser más flexibles y pertinentes, de suerte que contribuyan al desenvolvimiento de nuevos enfoques epistemológicos.
2. La identificación y resolución de los problemas de la profesión y de la práctica social mediante el apoyo en las tecnologías de la información y el aprendizaje colaborativo.
3. La implementación de la didáctica propia a este nivel educativo: no se deben incorporar las estructuras pedagógicas y administrativas que identifican al pregrado. (Borges, 2006)

Los resultados de numerosas investigaciones (Álvarez, 1998; Herrera, 2001; Fariñas, 2003; Morles, 2003; Bernaza, 2004; Gómez, 2004; Moreno, 2005; Colina, 2006; Manzo, 2006; Velaz, 2008; Schonhaut, 2009; Sierra,

2010; entre otros) evidencian algunas insuficiencias en el currículo y la dirección del proceso docente-educativo en el nivel de posgrado, por lo que se requeriría su perfeccionamiento. Los autores de esta investigación las resumen del siguiente modo:

1. No se consideran centrales, ejes articuladores del diseño curricular, la autonomía y la creatividad. Y sin embargo, la conquista de estos atributos por parte del estudiante debe de ser una de las principales aspiraciones de estos programas.
2. No se emplean recursos de aprendizaje que potencien el investigar, crear e innovar para elevar la excelencia profesional.
3. Se atiende generalmente poco a las necesidades y potencialidades de las experiencias profesionales y competencias precedentes.
4. Se aprovechan poco las potencialidades del aprendizaje colaborativo.

4.2 La estrategia didáctica en el proceso de enseñanza-aprendizaje de directivos empresariales

Existe una contradicción fundamental, pues no es suficiente la formación de directivos con competencias en la gestión empresarial para garantizar el compromiso y la participación en las decisiones tomadas. Si, por un lado, la profesionalización del directivo demanda un enfoque educativo de carácter general, por otro lado se hace necesario particularizar la profesionalización a través de un énfasis en el liderazgo. Solo así la toma de decisiones generará motivación e influenciará de manera efectiva en los colaboradores, elementos indispensables para que se puedan alcanzar los objetivos previstos.

El profesor es un guía que facilita las experiencias de aprendizaje. Él establece una relación con el educando en la que ambos aprenden. Para ello se requiere la implementación de estrategias docentes flexibles que permiten el desarrollo de la creatividad de todos, estudiantes y docentes (Velaz, 2008).

En base a lo anteriormente expuesto, se considera que la formación de posgrado debe estar orientada a la práctica (a un saber-hacer), y que en ella la intervención pedagógica debe ser diseñada y dirigida a afrontar un ámbito de problematicidad específico. Los diferentes componentes del

proceso formativo deben ser adecuados a las características y necesidades de los profesionales, a sus motivaciones e intereses y a su disponibilidad material y tecnológica. De igual forma, en el posgrado ha de propiciarse el desarrollo de la autonomía y la creatividad, lo cual se concreta mediante la investigación científica, que es el mecanismo principal por el que el profesional se apropia de la cultura necesaria para su buen desempeño (Borges, 2006).

Para la formación y desarrollo de la capacidad de tomar decisiones, la formación de posgrado debe reconocer la necesidad de la profesionalización particular del directivo empresarial. Por esto último se entiende la adquisición de un modo de actuar de acuerdo al contexto y el momento histórico. El profesional en cuestión, al transitar por el proceso, cumple con las normas, pero sale también de lo establecido y proyecta el desarrollo de la organización y el crecimiento de los recursos, en especial el humano.

Como consecuencia de todo lo expuesto, se propone elaborar una estrategia que mejore la formación y el desarrollo de la competencia *toma de decisiones gerenciales* en el nivel de posgrado, lo que favorecerá la profesionalización de los directivos empresariales.

La estrategia se inspira en una visión proactiva que, a partir de las regularidades de la gestión didáctica, permite definir y lograr los objetivos previstos.

V. Propuesta de estrategia didáctica

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 fases que se gestiona didácticamente la formación y desarrollo de la competencia *toma de decisiones* en el nivel de posgrado.

La realización de un diagnóstico apunta a la evaluación de los factores externos e internos que condicionan el cumplimiento de los objetivos previstos. Tendrá como centro la determinación de las necesidades de profesionalización de los directivos empresariales para lograr tomar decisiones gerenciales responsables. De este modo, el programa de posgrado podrá contribuir a fomentar el liderazgo y elevar el desempeño profesional de los directivos empresariales que lo cursen.

El propósito del análisis externo es definir las oportunidades y amenazas que depara el entorno de la institución que asume el proceso docente-educativo del posgrado, así como la posibilidad de prever los cambios y reaccionar ante ellos. Los elementos a considerar serán los que tendrán una incidencia significativa sobre el desarrollo de la actividad. Para la definición de estos factores se tienen en cuenta los siguientes elementos:

- Las políticas ministeriales para la formación de posgrado.
- Los requerimientos de las competencias profesionales en las distintas áreas de dirección.
- La disponibilidad de las empresas y directivos de éxito para cooperar en la profesionalización de los directivos que hacen el posgrado.
- Las posibilidades de intercambio con instituciones de experiencia en la actividad.
- Las condiciones económicas de las empresas.

El diagnóstico de los factores internos tiene como objetivo definir las debilidades y fortalezas que condicionan el desarrollo de las acciones didácticas. Es decir, los elementos que sirven de apoyo para el logro de los objetivos educativos propuestos y las condiciones que impiden que el desempeño sea adecuado. Para la definición de los factores internos se tienen en cuenta los elementos siguientes:

- El nivel de preparación de los docentes en los saberes asociados al proceso docente-educativo del posgrado.
- Las posibilidades para la dirección efectiva del proceso docente-educativo por parte de los docentes.
- Aseguramiento de recursos bibliográficos y tecnológicos.
- Aseguramiento financiero.

El objetivo estratégico está encaminado a contribuir a la formación y el desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales desde la gestión didáctica del posgrado. Se espera así que esta formación propicie la profesionalización de directivos empresariales y el fortalecimiento de su capacidad de liderazgo.

A continuación se presentan cada una de las etapas de la estrategia.

5.1 Etapa de diagnóstico y sensibilización

5.1.1 Diagnóstico

Objetivos:

- 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 docente-educativo de posgrado.
- Jerarquizar las principales deficiencias detectadas al iniciarse la implementación de la estrategia.

Acciones:

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

5.1.2 Sensibilización

Objetivo:

- Incentivar la estrategia en los participantes y hacer ver la importancia de la profesionalización del directivo empresarial.

Acciones:

- Realizar con los discentes un taller de reflexión sobre la importancia de la toma de decisiones gerenciales y su contribución al desarrollo del liderazgo.
- Realizar con los docentes un taller de reflexión acerca de la dinámica innovadora de la estrategia didáctica que busca la profesionalización

del directivo empresarial a partir de la formación y el desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales.

5.2 Etapa de planificación de acciones

Objetivo:

- Diseñar acciones que permitan la formación y el desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales a través del proceso docente-educativo de posgrado.

Acciones:

- Realizar con los docentes un taller de reflexión acerca de la gestión didáctica para el desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales.
- Caracterizar el currículo con un enfoque metodológico dirigido a la formación y el desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales. Dicho enfoque debe potenciar la sistematización de los rasgos esenciales de la competencia especificada.
- Seleccionar recursos de aprendizaje que potencien la necesidad de compartir experiencias profesionales y que promuevan el “aprender a aprender” y el “aprender a emprender”.

5.3 Etapa de ejecución

Objetivo:

- Desplegar las acciones requeridas que permitan la formación y el desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales en los directivos empresariales que cursen el posgrado.

Acciones:

- Realizar un taller con los discentes para el encuadre de la organización y estructuración del curso con miras a afianzar los rasgos esenciales de la competencia toma de decisiones gerenciales. De este taller deberá derivar un plan de actividades.

- Aplicar un instrumento para evaluar el estado inicial de la competencia según los criterios de desempeño consensuados.

5.4 Etapa de evaluación

Objetivo:

- Valorar los aspectos relacionados con el proceso como vía de retroalimentación y posible modificación o ajuste de la estrategia que procura la formación y el desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales.

Acciones:

- Evaluar la formación y el desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales comparando el nivel de entrada con el nivel de salida que ostentan los discentes y de acuerdo a los criterios de desempeño consensuados.
- Utilizar instrumentos y técnicas como observación participante, autoevaluación, coevaluación o heteroevaluación para la valoración de los resultados.

5.5 Resultados de la aplicación parcial de la estrategia

En el proceso de valoración de la aplicación parcial de la estrategia se reflejaron los siguientes resultados:

- Se manifestó una tendencia general a una mayor comprensión del proceso de toma de decisiones: se delineó una actuación más crítica y reflexiva respecto a las decisiones que se toman en la práctica.
- Se evidenció una mayor comprensión de las particularidades teórico–metodológicas inherentes a una estrategia didáctica que pretenda formar o desarrollar la competencia de la toma de decisiones y la capacidad de liderazgo.
- Se percibió un aumento de la comprensión del aspecto axiológico de la gerencia y de su relación general con el liderazgo y, en particular, con la toma de decisiones.

- Se observó una mejora en el proceso de toma de decisiones gerenciales y en la comprensión del liderazgo.
- Se adquirió un mayor grado de conciencia sobre la importancia que reviste para la profesionalización de los directivos el que estos adquieran y fortalezcan su capacidad de toma de decisiones.
- Se valoró como positivo el desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales en cuanto resultado de la integración de gerencia y liderazgo.

Por último, la estrategia didáctica consensuada, los recursos de aprendizajes implementados, la coordinación metodológica y el diálogo reflexivo propiciaron la realización de actividades que concordaban con los criterios de desempeño de la competencia.

VI. Conclusiones

En el análisis realizado se evidencian las inconsistencias epistemológicas que existen en la formación y el desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales. Ello fundamenta la necesidad de una reestructuración de la lógica didáctica que se implementa en los cursos de posgrado que realizan los directivos empresariales.

Dicha lógica didáctica se viabiliza a través de acciones coordinadas entre discentes y docentes, que son quienes definen los logros que se deben ir alcanzando a lo largo del curso respecto a la competencia toma de decisiones gerenciales.

Existe un gran acuerdo sobre el potencial de la formación de posgrado para la profesionalización y el éxito del directivo empresarial. Además, constituye la preparación académica que más se presta para incidir en la actuación racional y planificada de las personas que tienen que tomar las decisiones en las empresas.

VII. Recomendaciones

- Realizar investigaciones que permitan continuar trabajando en la apropiación de las particularidades de la dirección empresarial desde el enfoque de liderazgo.

- Continuar sistematizando la implementación de la estrategia didáctica destinada a formar y desarrollar la competencia toma de decisiones gerenciales a partir de la concreción teórica de los eslabones del proceso docente-educativo requerido.

Referencias Bibliográficas

- 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
- ADELL, R.; Corona, J.; Guarner, F.; & Torras, J. (2002). *Dirigir en el siglo XXI*. Bilbao: Fundación Española de Directivos / Editorial Deusto
- 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
- ALONSO, S. (2006). “El sistema de dirección institucional. Un modelo para explicar e investigar la actividad de dirección”. Folletos Gerenciales, 10 (4), pp. 35-51
- ÁLVAREZ, C. (1999). *El diseño curricular*. Cochabamba: Universidad de Cochabamba
- _____ (1999). *Didáctica: la escuela en la vida* (3ra. edición). La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- _____ (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
- _____ 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 y demanda de formación en gestión para directivos en la comunidad autónoma del País Vasco* (Informe elaborado a partir de los resultados del proyecto de investigación UE-1998-23)
- _____ (2002). “El comportamiento de la empresa respecto a la formación continua de sus directivos”. *XVI Congreso AEDEM (European Academy of Management and Business Economis)*. Burdeos
- _____ (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
- ARBONÍES, A. (2006). *Conocimiento para innovar*. México: Mik
- ARGUDELO, S. (2002). *Alianza entre formación y competencia*. Montevideo: CINTERFOR

- ARGUDIN, Y. (2005). “La convergencia entre habilidades, actitudes y valores en la construcción de competencias educativas”. *Revista Educar (octubre-diciembre)*. Recuperado en: <http://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. La Habana: Editorial Pueblo
- _____ ; 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

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>