

El ciclo directivo en los procesos universitarios, perspectivas desde las competencias generales de dirección

The directive cycle in the university processes, perspectives from the general competitions of address

Autores: Dra. C Máryuri García González*

Ing. Alfredo García Rodríguez**

Dra. C Tania Ortiz Cárdenas*

Lic. Renier Helvio Fernández García***

Ms.C. Blanca Amalia González González****

Institución: *Universidad de La Habana, Cuba

**Universidad de Pinar del Río, Cuba

*** Asamblea Municipal del Poder Popular, Mayabeque, Cuba

****Centro Provincial de Superación para la Cultura, Pinar del Río, Cuba

Correo electrónico: maryuri@cepes.uh.cu

Resumen

Se realiza un análisis teórico sobre la dirección, su importancia, evolución y aplicabilidad en los procesos de educación superior; así como del ciclo directivo, sus fases y características generales. Para posteriormente conceptualizar a partir de una breve panorámica, las competencias generales de dirección que son necesarias durante el proceso formativo en educación superior.

Palabras clave: Dirección, competencias, formación, educación superior.

Abstract

Is carried out a theoretical analysis on the address, their importance, evolution and applicability in the processes of superior education; as well as of the directive cycle, their phases and general characteristics. For later on to conceptualize starting from a brief panoramic, the general competitions of address that are necessary during the formative process in superior education.

Keyword: Address, competitions, formation, superior education.

Introducción

La universidad debe brindar a los futuros profesionales la posibilidad de enfrentar la vida laboral con potencialidades y competencias generales de dirección, que les permitan una actuación profesional eficiente.

La dirección, teniendo en cuenta criterios de Rivero Torres (2010), significa organizar, orientar, ayudar, encaminar, guiar y enseñar cómo hacer las cosas de la mejor forma posible, y además penetrar en la esencia del fenómeno, desentrañando lo racional, buscando en él lo deficiente para superarlo. La dirección entonces, implica apoderarse de las mejores experiencias e incorporarlas, controlar a los que hacen todo tipo de trabajo, evaluando, pero a la vez estimulando; es también una influencia que toma en consideración la naturaleza del objeto dirigido y pondera su propia naturaleza para ser consecuente.

En Cuba no se explicita la formación de, para y desde la dirección de los procesos, sin embargo, a fin de lograr una actuación consecuente con ello, es necesaria la formación de futuros profesionales más comprometidos, autónomos, flexibles, versátiles, conscientes de su entorno, país y profesión, con elevado nivel de creatividad en la solución de problemas y el enfrentamiento a situaciones concretas.

Para poder organizar dicho proceso, como planteaba Tuning América Latina, (2007): «la educación por competencias es un instrumento adecuado y a la vez profundamente transformador».

De acuerdo con De Ferranti, (2003), es importante que los profesionales sepan trabajar en equipos, relacionarse con una amplia variedad de actores, comunicarse eficientemente, lograr empatía, liderazgo, para lo cual es vital en las organizaciones modernas, que los directivos de las empresas desplieguen todas sus potencialidades en aras de lograr fomentar el talento creador del personal a su alrededor, reconociendo además la importancia de la formación de competencias desde la universidad.

En este proceso, la enseñanza superior juega un papel preponderante en la formación de los futuros profesionales que en un momento dado serán subordinados o directivos, pero insertados en ambientes laborales versátiles y demandantes de destrezas y competencias de dirección, que permitan el desarrollo para beneficio de todos.

Por su parte la UNESCO, en la Declaración Mundial sobre la educación superior en el siglo XXI (en 1998), hace referencia a la importancia de la dirección dentro de la

enseñanza superior, donde explicita que «... la educación superior deberá adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos...» y más adelante continúa: «...la dirección en la enseñanza superior constituye, por tanto, una responsabilidad social de primer orden».

En este sentido, el currículo tiene un papel muy importante en la calidad del proceso formativo, influido en gran medida por las condiciones contextuales y por la ciencia en sí. La inclusión de la dirección en los currículos de las carreras entonces, debe ser una responsabilidad compartida entre estudiantes y profesores.

Desarrollo

Ciclo de la dirección: Conceptualización y análisis

A fin de fundamentar el proceso de formación de competencias generales de dirección, se reconoce la importancia epistémica de algunos términos importantes para la investigación, lo que permitirá lograr una mayor coherencia en la misma.

A pesar de que por algunos especialistas se diferencian teóricamente los términos de gestión, dirección y administración, aun se pueden encontrar denominaciones que los establecen como sinónimos, los interrelacionan, o los utilizan como complemento.

Realizando un análisis de carácter semántico, según el diccionario de la Real Academia de la lengua, se puede apreciar que la «administración» se vincula con cargos de menor jerarquía y proviene del latín *ad*: que representa dirección o tendencia, y de *minister-* (ministración): que significa subordinación y obediencia, por tanto administración es la acción y efecto de administrar, estableciendo como sinónimo «gobernar», que sería: «mandar mediante el ejercicio de autoridad». Sin embargo, el término gestión es un concepto más nuevo y proviene de la aceptación latina *gesti- anis*, siendo la acción y efecto de gestionar o acción y efecto de administrar, considerándolo un concepto más avanzado que el de administración. La *dirección* proveniente del término *management*, es un préstamo del inglés aparecida hacia 1560, derivada del verbo *manage* o «conducir», que significa «responsable de asuntos de negocios», probablemente derivada del italiano *maneggiare*, «manejarse», antes derivada de *manus*, que significa «manos» y *manage*, «manejar», que desde 1570 se amplió al concepto de negocio, definiendo tanto «el acto o manera de dirigir», como «dirección, control, como la habilidad de [...]».

Por tanto la dirección, partiendo de criterios de Ruiz Calleja, (2008), sería la función propia de los órganos de gobierno dentro de la estructura organizativa de una empresa que se encarga de la eficacia y rendimiento de la misma.

Una vez analizados semánticamente estos conceptos se coincide con Álvarez Llera, (2010), cuando plantea que el análisis puramente semántico no permite establecer con claridad la esencia de sus probables diferencias objetivas. En la práctica contemporánea y en la literatura especializada algunas veces el vocablo gestión se utiliza para definir la actividad directiva organizacional más vinculada con sus acciones más operativas, pero en muchos casos también se vincula con la prospectiva, la dirección y la planeación estratégica. Ruiz Calleja, (2008).

Se establecen además por algunos autores, diferencias entre administración tradicional y administración avanzada, definiendo esta última con un cierto status operacional similar a lo que algunos otros definen como gestión. Alfonso Alemán, (2003), analiza la gestión como acción y efecto de integrar procesos.

Por tanto, al margen de esta polémica se acepta que estos conceptos están vinculados de alguna manera con la posibilidad y capacidad de gobernar, de tener autoridad para mandar y hacerse obedecer en relación con el manejo, la obtención y el empleo o gasto de determinados recursos, que pueden ser humanos, materiales o financieros, para alcanzar objetivos, sobre criterios de eficiencia y eficacia y desde una visión prospectiva.

La Dirección, como plantea Castillo, (2002); desde la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de afianzar los objetivos y alcanzarlos, determinando la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección.

Teniendo en cuenta lo planteado por Vargas Valdez, (2007), puede afirmarse que se requiere de hombres que estén listos a desempeñar nuevas funciones y responsabilidades acordes a la época actual donde los países forman parte del movimiento globalizador que tanto exige a sus economías y por consiguiente, a sus empresas y empleados; pero ese hombre nuevo lo será si logra desempeñarse en la sociedad con las habilidades y competencias de comunicación efectiva y de buenas relaciones con sus semejantes y sobre todo, saber dirigir su propio crecimiento y autodesarrollo personal que le permitirá ocupar los puestos clave en las organizaciones y estructuras de su país.

En este sentido se hace necesario preparar a los futuros profesionales para asumir el reto de dirigir procesos productivos asociados a sus especialidades, la carrera Ingeniería Forestal tiene la ardua misión de hacer renacer el desarrollo forestal del país, teniendo como resultados la producción desde cada uno de los puestos de trabajo. En ello las competencias generales de dirección desde la base, serán un eslabón imprescindible para su puesta en práctica.

Realizando un análisis desde las competencias de dirección, Calzada Trocones (2008); Machado Bermúdez (1990); Koonz; O' Donnell, y Weihrich, (1988); Jiménez, (1989); Carnota Lauzan (1990); Ruiz Calleja y Lazo Vento (1999); Stoner, (1996); Senge (1992) y Mintzberg (1983)) no hay un consenso en cuanto a un concepto al respecto, sino clasificaciones generales asociadas a cada una de las particularidades encontradas, partiendo del término general de competencias y asociadas en todos los casos con las funciones generales de la dirección y el desempeño en los puestos de trabajo.

Arredondon (2007), considera que las competencias de dirección o gerenciales; son la combinación de conocimientos, destrezas, comportamiento y actitudes que se necesitan para poder ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales dentro de una organización, para diversos entornos organizacionales. Se ve entonces esta conceptualización desde el ámbito empresarial o laboral.

Es válido también realizar un análisis desde las funciones de dirección, donde en la práctica se realizan todas a la vez, siendo diferente el tiempo y duración de cada una, son por tanto, cíclicas, lo que no niega que existe determinado orden dado por la lógica común, donde la planificación es básica para el resto de las funciones.

Cada una de estas funciones, tiene sus características muy bien definidas, se parte del análisis realizado por Stoner, (1996).

La planificación, a partir de lo planteado por Calleja (1999), sustituye la actividad individual por el esfuerzo conjunto, facilitando extraordinariamente el control, puesto que éste es imposible si no se han establecido metas con las cuales comparar.

La planificación se concreta a través de la organización, determinándose la forma mediante la cual pueden alcanzarse los propósitos concebidos.

Implica pensar a través de objetivos y acciones con anticipación, basándose en métodos, planes o lógicas, seleccionando adecuadamente las metas a alcanzar, o sea qué hacer, como hacer, cuándo hacer y hacia dónde. Por eso hay que escoger entre todas las variantes existentes cuál es el mejor medio para cumplir el objetivo propuesto.

En el proceso de planificación, la toma de decisiones es básica y para ello tener acceso a la información requerida y saber determinar los canales de comunicación y los métodos para hacerlo, también es muy importante.

Para planificar hay que considerar la definición de objetivos, establecimiento de premisas, determinación, evaluación y selección de alternativas en cada una de las actividades realizadas. La planificación, teniendo en cuenta a Álvarez (2010), es una forma inteligente de pensar, actuar y trabajar en presente y futuro, es la predeterminación del curso de las acciones.

Para *organizar* hay que tener mentalidad de constructor, hay que combinar, mezclar, dividir, agrupar, etcétera. La organización a partir de criterios de Calleja (1999); de su sistema y/o de las áreas que le competen incluye momentos tan importantes como: definición de planes, estrategias y lineamientos generales en función de los objetivos, se organiza para darle cumplimiento a éstos, determinación de las tareas que le permitirán llegar a estos fines, su división y agrupamiento en áreas específicas de trabajo de acuerdo a determinados criterios previamente fijados, selección del responsable de esas tareas o actividades, definiendo su autoridad y responsabilidad, establecimientos de interrelaciones y coordinaciones entre diferentes áreas.

Es por tanto el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros del grupo, de forma tal que se logren los objetivos de manera eficiente.

Entiéndase por *Eficiente* como «hacer correctamente las cosas», o sea lograr minimizar el costo de los recursos con que se obtienen las metas.

La delegación de autoridad cuando se hace de manera planificada y organizada apunta a la democratización y al carácter participativo.

La *regulación* crea el ambiente de equipo, ve como se regula, motiva, se comporta la cultura organizacional al interior del grupo.

Es la puesta en práctica de las acciones, métodos y planes que tributarán al logro de objetivos y metas. Incluye entre otros aspectos importantes la comunicación con el colectivo, su motivación y su compromiso, para lo cual es importante establecer relaciones e interrelaciones con y entre los miembros del grupo y otras instituciones y agentes del entorno socio – laboral. La cooperación, por tanto rebasa las limitaciones de la capacidad individual.

El control, implica cerciorarse de que las acciones llevan a la obtención de las metas. Para ello consta de 4 elementos:

1. Establecer normas de desempeño.
2. Medir el desempeño actual.
3. Comparar este desempeño con las normas establecidas.
4. Si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas.

Tiene además la función diagnóstica, valorativa y correctiva del proceso, puede verse como comprobación, pero también como acción consecuente, es un proceso dinámico, varía en función del cambio de los objetivos, de los planes, las acciones, aunque siempre genera acciones que pueden ser restrictivas, estimulativas o adaptativas.

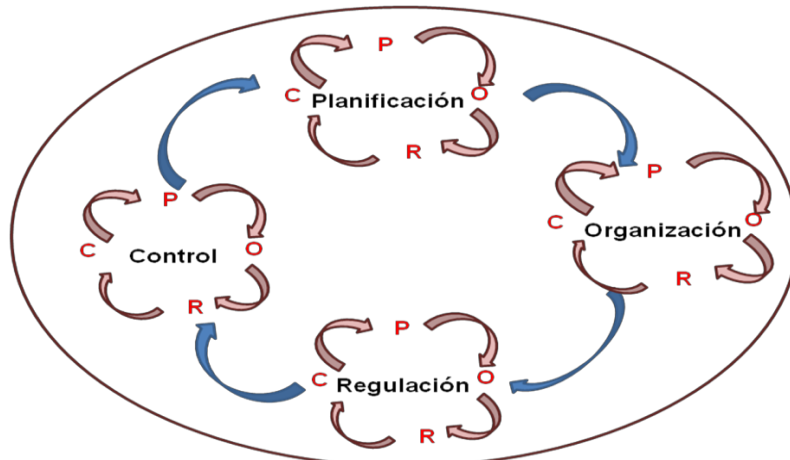
El sistema de control debe ser del conocimiento y entendimiento de todos los implicados, para que sea realmente objetivo, concreto, medible, viéndose como la medida de lo que se ha alcanzado y lo que falta por hacer, debe inspirar confianza, motivar para la continuidad de las metas y objetivos, siendo el escalón que lleve del estado actual al estado deseado.

La evaluación y el control se relaciona con la regulación para lograr que se cumplan las tareas asignadas, incluye por tanto, la comunicación con el colectivo, su motivación, en fin, su dirección; dándole vida por tanto al proceso de planificación y organización.

Los implicados en el proceso son seres sociales, y la motivación influye positivamente en su conducta, por lo que debe ser utilizada para la conducción positiva de la dirección en sentido amplio en aras de obtener los objetivos de una manera eficiente y eficaz.

El conjunto de las funciones generales de dirección explicadas anteriormente, constituyen el contenido del proceso de dirección. Este último tiene un carácter cíclico, es decir se subdivide en determinadas etapas y fases que se suceden necesariamente, cada fase pone cierta independencia y la precedente constituye una premisa obligada para la subsiguiente. Estas funciones se desarrollan hasta que concluya el respectivo ciclo de dirección, el cual se interrelaciona con todas las funciones, donde al interior de cada una de ellas tiene lugar un ciclo completo, siendo por ende inacabado. (Esquema No.1)

El ciclo del proceso de dirección comienza con la determinación de objetivos o tareas y termina al cumplirse estos, al lograrse el resultado. Luego, sobre la base de la información acerca de los resultados se fijan nuevos objetivos o tareas y el ciclo vuelve a comenzar.



Esquema No. 1: Interrelación de las funciones de la dirección en el proceso formativo de los estudiantes. Fuente: García, M. 2013

Aproximación a las competencias de dirección

Es menester entonces hacer un bosquejo histórico sobre las investigaciones referidas a la formación de competencias de dirección. Las primeras investigaciones en este sentido fueron realizadas por Boyatzis, (1982), estableciendo los comportamientos específicos para ser eficaces, proponiendo para ello 21 tipos de competencias agrupadas en 5 clusters: competencias de dirección de metas y acción, de liderazgo, de dirección de recursos humanos, de dirección de subordinados y de relación con otros. A partir de ahí, se han elaborado diversas propuestas, la de Levy-Leboyer (1997), la de Mitrani, Dalziel y Suárez (1992) quienes identificaron las competencias diferenciales que distinguen una ejecución excelente de otra que no lo es y entre las que están: razonamiento estratégico, liderazgo del cambio, gestión de las relaciones, flexibilidad, introducción de cambio, sensibilidad interpersonal, delegación, trabajo en equipo y transferibilidad.

Para enfrentar con eficiencia y eficacia los desafíos que demanda la actualidad es necesario asumir y desarrollar un grupo de competencias generales de dirección, en este sentido la UNESCO, citado por Lorenzo García (2008) las clasifica en: competencias centrales, de gestión y gerenciales, dentro de ellas se encuentran:

- a) La profesionalidad, dominio de materias y cumplimiento de resultados.
- b) Las comunicación, verbal, no verbal y escrita.
- c) Trabajo en grupo, en equipos de colaboración.
- d) Planificación, organización y monitoreo eficiente de las actividades.
- e) Responsabilidad y compromiso con las tareas.

- f) Creatividad, búsqueda de alternativas, propuesta de soluciones.
- g) Dominio de la tecnología e interés por aprender las nuevas.
- h) Aprendizaje continuo, retroalimentación y desarrollo propio y del equipo de trabajo.
- i) Liderazgo, visión, negociación, solución de conflictos y capacidad de juicio.
- j) Valorar resultados, delegar responsabilidad, inspirar y construir confianza y tomar decisiones

Stoner, (1996) por su parte considera que dentro de las competencias necesarias para la dirección de cualquier proceso se encuentran:

- a) El liderazgo.
- b) La resolución de conflictos.
- c) El cambio organizacional.
- d) La comunicación.
- e) El comportamiento en las relaciones humanas.
- f) La visión y el pensamiento estratégico.
- g) El trabajo en grupos multidisciplinares.
- h) La creatividad.
- i) La toma de decisiones, la confianza al delegar responsabilidades.
- j) El dominio profesional del área donde se desempeña.

Una de las más divulgadas propuestas sobre competencias directivas, según Abad Guerrero y Castillo Clavero (2004), surge del análisis empírico resultante de la aplicación del Cuestionario de Competencias Directivas a una muestra de 150 directivos en Estados Unidos, Chinchilla y García, (2001), y que incluye las siguientes:

1. Competencias estratégicas: hacen referencia a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno de la empresa, siendo necesarias para el logro de resultados económicos. Incluyen las siguientes: visión de negocio; resolución de problemas; gestión de recursos; orientación al cliente; red de relaciones efectivas; y negociación.
2. Competencias intratéticas: se refiere a la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa, y se orientan a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la organización. Incluye las siguientes competencias básicas: comunicación; organización; empatía; delegación; *coaching*; y trabajo en equipo.
3. Competencias de eficacia personal: son los hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y que se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como

al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el medio, potenciando la eficacia de los grupos anteriores de competencias directivas.

Las competencias de eficacia personal guardan gran similitud con las inteligencias interpersonales del modelo de Goleman, (1996) y (1998), miden además la capacidad de autodirección, imprescindible para dirigir a otras personas, y contienen cuatro competencias básicas, cada una de las cuales se divide a su vez en tres subcompetencias:

- a) Proactividad, que incluye iniciativa, creatividad y autonomía personal.
- b) Autogobierno, en el que se insertan la disciplina, concentración y autocontrol.
- c) Gestión personal, que implica gestión del tiempo, gestión del estrés y gestión del riesgo.
- d) Desarrollo personal, donde se incluyen la autocrítica, el autoconocimiento y el cambio personal.

Las competencias según González López (2007) son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Las competencias de dirección o gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

Las competencias de dirección deben atravesar todas las tareas, roles y funciones del profesional, partiendo del ciclo directivo y de las funciones a su interior. En todo ello el proceso de formación de las competencias juega un papel esencial.

Se asume la dirección desde sus múltiples funciones, siendo referentes para las asignaturas y disciplinas en el ámbito curricular de la carrera, así como desde el componente laboral – investigativo en el ámbito extracurricular, potenciando en la integración de ambos la autogestión de los estudiantes para propiciar su autodesarrollo en aras de aprendizaje desarrollador.

Si se tiene en cuenta que un proceso formativo, Díaz Domínguez (2005) debe ser diseñado en función de que desarrolle competencias profesionales tales como:

1. Competencias técnicas: métodos, procesos, procedimientos y técnicas de la especialidad que integran el saber hacer.
2. Competencias conceptuales: análisis, comprensión y actuación sistemática, que integran el saber, los conocimientos, habilidades y valores.

3. Competencias humanas: relaciones intra e interpersonales, que integran el saber ser y el saber estar, actitudes y normas.

Las competencias de dirección por su parte, se relacionan estrechamente con hábitos de pensamiento y conducta, y aunque pueden aprenderse, su desarrollo será más difícil cuanto más tardío, por lo que el sistema universitario tiene un papel fundamental. Álvarez Uslar, C y Moreno Cartagena (2002. p. 33).

Se coincide con los planteamientos anteriores, viendo la formación de competencias desde el inicio de la vida universitaria y no posterior a ella. La formación de las competencias de dirección debe verse desde el pregrado, desde el interior del grupo y para el perfeccionamiento del proceso formativo y de desarrollo profesional y social no solo de los estudiantes, sino del contexto en el que desarrollan y con el que interactúan.

Por tanto, cada persona que participa en un grupo es portador de sus propias vivencias, sentimientos, actitudes, experiencias y frustraciones. Todo lo que forma su personalidad está presente con el y por tanto existe la posibilidad de que se ponga de manifiesto; estas fuerzas tienen capacidad para influir, actuar o decidir dentro del grupo. De cómo se expresen, combinen, interactúen y predominen unas y otras dependerá el rumbo, el estilo y el resultado del trabajo común.

Confiar en que será el ejercicio profesional el medio adecuado para el desarrollo de estas competencias, como plantea Abad Guerrero y Castillo Clavero, (2004), no solo es demorar, sino dificultar el proceso.

La dirección entonces va dirigida a dinamizar el desarrollo formativo con énfasis en las competencias generales de dirección, respondiendo directamente al modo de actuación de la carrera.

A criterio de la autora, esta visión de la formación profesional desde las competencias generales de dirección en la carrera Ingeniería Forestal le confiere identidad y fortaleza al proceso formativo.

La formación de las competencias generales de dirección se analiza como un proceso gradual que atraviesa la dimensión curricular y extracurricular, a través del cual el estudiante se forma para guiar, dirigir y gestionar procesos desde su especialidad, asegurando el dominio de sus modos de actuación.

No se trata de incorporar nuevas disciplinas a la carrera, sino de reinterpretar las existentes con una perspectiva más integradora y crítica de los contenidos curriculares al interior de las disciplinas.

Se hace imprescindible lograr el papel activo y protagónico del estudiante en el proceso de enseñanza – aprendizaje y la necesidad de estimar el tiempo promedio para alcanzar competencias incluidas en su perfil profesional, por lo que en la elaboración y perfeccionamiento curricular es importante tener en cuenta el concepto de competencia.

Viendo entonces a criterio de Garcia (2013), las competencias generales de dirección como: «La integración holística y sinérgica entre conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y comportamientos en entornos contextuales y socio-laborales diferentes, necesarios para actuar con eficiencia y eficacia en la gestión integral y búsqueda de soluciones novedosas y creativas de una amplia gama de actividades dentro del sector productivo y de servicios, obteniendo así la optima productividad y utilización de los recursos materiales, humanos y financieros a partir de la planificación, organización, regulación y control de las actividades».

Entendiendo como «sinérgico», a partir de criterios de Stoner (1996) la unión de todos los elementos, la integración e interacción de ellos.

Las competencias generales de dirección no pueden ser asumidas a priori, como plantea Pelegrín Entenza (2006), en tanto las mismas asumen matices particulares según las demandas contextuales, interactivas y las posibilidades individuales de cada uno. La formación de competencias generales de dirección se asume para valorar algo más que un conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas (naturales o adquiridas) centrándose en el sujeto activo, protagonista de su actividad y de sus relaciones.

Se tienen en cuenta además las necesidades contextuales y organizacionales en la esfera en que se desarrollan y deben desarrollarse los estudiantes una vez graduados, que indican el sentido de la competencia en su congruencia con las posibilidades individuales para la acción; en esta relación vista desde las percepciones y autopercepciones del sujeto, tienen lugar las contradicciones internas que conducen al autodesarrollo de este.

Por tanto la formación de competencias generales de dirección en Ingenieros Forestales se sustenta desde sus modos de actuación en un grupo de competencias esencialmente, las cuales se establecen a partir del análisis realizado del Proyecto Tuning América Latina, (2007), Stoner (1996) y la UNESCO, citado por Lorenzo García (2008).

En el mencionado proyecto se establecen 27 competencias genéricas sobre la base del consenso internacional donde intervienen especialistas de diferentes áreas temáticas y miembros académicos de 19 países, dentro de los cuales se encuentra Cuba.

Conclusiones

Se realiza un análisis histórico – conceptual sobre la dirección y las diferentes fases de su ciclo directivo. En tal sentido se visualiza la importancia de la dirección en los procesos universitarios y se conceptualizan las competencias generales de dirección, donde se hace explícito la importancia de su formación desde la universidad.

Referencias Bibliográficas

Abad Guerrero, I.M & Castillo Clavero, A.M. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. Boletín Económico de ICE. No. 2795. Universidad de Málaga. España.

Alfa. EuropeAid. (2007). Tuning. América Latina. Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe final – Proyecto Tuning – América latina. 2004 – 2007. Publicaciones Deusto. University of Groningen.

Alfonso, P. (2003). *Fundamentos de un modelo de formación para el cooperativismo agropecuario en Pinar del Río*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. CECES. Universidad de Pinar del Río. Cuba.

Álvarez, C. (2010). *Modelo de gestión del proceso docente educativo en la sede universitaria del municipio de Pinar del Río con un enfoque sistémico*. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación. CECES. Universidad de Pinar del Río. Cuba.

Álvarez, C. & Moreno, C. A. (2002). Formación basada en competencias emprendedoras para la modernización del Estado. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública Lisboa. Portugal. P. 33.

Arredondo, D. (2007). Competencias gerenciales. Recuperado de: http://grupos.emagister.com/documento/competencias_gerenciales/1067-45648

Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager*. Willey. Londres. Inglaterra.

Calzada, J.P. (2008). Modelo didáctico para la formación de la competencia de dirección del proceso pedagógico. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos66/competencia-direccion-proceso-pedagogico/competencia-direccion-proceso-pedagogico.shtml>

Carnota, O. (1990). *Teoría y práctica de la dirección*. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana. Cuba.

- Castillo, J.L. (2002). *Dirección. Universidad Nacional de los Llanos Occidentales*. Estado Cojedes. Venezuela.
- Chinchilla, M.N & García, P. (2001). Competencias del perfil directivo más buscado. *Expansión y Empleo*. 15/03/01. España. Recuperado de: <http://expansionyempleovd.recoletos.es/edicion/noticia/0,2458,42551,00.html>.
- De Ferranti, D. & colectivo de autores. (2003). Cerrando la brecha en educación y tecnología. Estudio del Banco Mundial sobre América Latina y el Caribe. Formato digital.
- Díaz Domínguez, T. (2005). *La didáctica en la formación por competencias: una visión desde el enfoque científico crítico y de la escuela de desarrollo integral*. I Encuentro Internacional de Educación Superior y Formación por Competencias. Medellín. Colombia.
- García, M. (2009). Las Competencias de Dirección en el proceso formativo de la Universidad; primera aproximación. *Revista Cubana de Educación Superior*. No. 3 - 4. Vol 29.
- García, M. (2012). La formación de competencias generales de dirección desde la universidad. *Revista pedagogía Universitaria*. Volumen XVI. No. 2.
- García, M. (2013). *Estrategia de formación de competencias generales de dirección en los estudiantes de la carrera ingeniería forestal de la universidad de Pinar del Río*. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias de la Educación. CEPES. Universidad de la Habana. Cuba.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairós. Barcelona. España.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorail Kairós, Barcelona. España.
- González López, C. (2007). Competencias gerenciales: un estudio exploratorio. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/estudio-de-las-competencias-gerenciales.htm>.
- Jiménez, M.E. (1989). Las funciones de dirección. *Boletín Problemas de Dirección* No. 1/89. Ciudad de la Habana. Cuba.
- Koonz, H; O' Donnell, C & Weihrich, H. (1988). *Administración*. Editorial Mc Graw-Hill. México D.F.
- Levy – Levoyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Ed. Gestión 2000. Barcelona. España.
- Lorenzo, R. (2008). *Talento, éxito y liderazgo. Divulgación científica*. Editorial científico - Técnica. La Habana. Cuba.
- Machado, R.J. (1990). *Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo*. Editorial Ciencias Sociales. Ciudad de la Habana. Cuba.

- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Editorial Ariel S.A. Barcelona. España.
- Mitrani, A; Dalziel, M & Suarez, I. (1992). *Las competencias clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Deusto. Bilbao.
- Pelegrín Entenza, N. (2006). *Metodología para la formación de competencias directivas en las escuelas de hotelería y turismo*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad. Instituto Superior Pedagógico «Félix Varela». Villa Clara. Cuba.
- Rivero, I. M. (2010). *Concepción pedagógica del proceso de formación en seguridad alimentaria y nutricional para funcionarios gubernamentales del poder popular. Estrategia para su implementación en la provincia Pinar del Río*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias de la Educación. CECES. Universidad de Pinar del Río. Cuba.
- Ruiz, J.M & Colectivo de autores. (2008). *La gestión universitaria y el rol del profesor*. Universidad de Santander. México. P 7-8.
- Ruiz, J.M & Lazo Vento, C. (1999). *Principios y funciones de organización y dirección*. Universidad de Pinar del Río. Cuba.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Editorial Granica. Barcelona.
- Stoner, J. A. & Freeman, R. (1996). *Administración*. Sexta edición. Tomo I y II.
- UNESCO. (1998). *Declaración Mundial sobre la educación superior en el Siglo XXI: Visión y acción*. Conferencia Mundial sobre educación superior. Paris. Francia.
- Vargas, O. (2007). *Bases para la formación de competencias en la docencia universitaria*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos15/docencia-universitaria/docencia-universitaria.shtml>.