

TEORÍA Y PRÁCTICA EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS. UN ACERCAMIENTO DESDE LAS PERSPECTIVA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

THEORY AND PRACTICE IN THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SKILLS. AN APPROACH FROM THE PERSPECTIVE OF THE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.

Jimmy Eduardo Ascón Villa, MSc.

Licenciado en Turismo. Especialista en Alimentos y Bebidas (Cuba).
Consultor en gestión de alojamientos turísticos.
Profesor de Dirección y Estrategia en la Facultad de Turismo de la
Universidad de La Habana, Cuba.
jimmyascon@gmail.com

Máryuri García González, PhD.

Doctora en Ciencias de la Educación (Cuba).
Profesora Titular del Centro de Estudios para el
Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES).
Especialista en Dirección. Universidad de La Habana, Cuba.
maryuri@cepes.uh.cu

Adrián de Jesús Lajara Cruz, Sr.

Estudiante de Tercer Año de Licenciatura en Turismo
de la Universidad de La Habana (Cuba).
Labora como Gestor de entidades de alimentos y bebidas
en entidades turísticas del sector no estatal, Cuba.
adrianlajaracruz@gmail.com

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 16 de enero de 2019.

Aceptado: 13 de junio de 2019.

RESUMEN

El desarrollo de habilidades directivas esenciales y el liderazgo por parte de los directivos de las Instituciones de Educación Superior (IES) constituye un reto en su gestión. El término serio en las ciencias empresariales muestra para las universidades latinoamericanas la imperiosa necesidad de establecer las bases teórico-conceptuales para el estudio de su desempeño en las organizaciones educativas. Por ello la presente se orienta al acercamiento teórico conceptual de las categorías fundamentales tratadas, para ello se utilizan distintas herramientas como encuesta y grupos focales. Se utilizaron métodos empíricos y teóricos, que asintieron realizar un análisis íntegro del estado actual en el que se encuentran las habilidades en los directivos. El diagnóstico estratégico de su situación mediante métodos cualitativos y cuantitativos, se realizó con el empleo de Método Delphi. Se realiza un análisis de los resultados emanados en los mismos, entre los que destacan entre las habilidades del liderazgo más afectadas la comunicación, la motivación y la innovación, mientras que la menos afectada es la relación laboral, desde el propósito fundamental de lograr la mejora continua de dichas habilidades en la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana según su nivel de importancia y desempeño en pos de su formación.

Palabras clave: habilidades directivas, liderazgo académico, gestión y estrategias

ABSTRACT

The development of essential managerial skills and leadership on the part of the directors of Higher Education Institutions (IES) constitutes a challenge in their management. The serious term in the business sciences shows for Latin American universities the urgent need to establish the theoretical-conceptual bases for the study of their performance in educational organizations. Therefore, this is oriented to the conceptual theoretical approach of the fundamental categories treated, for this purpose different tools are used as a survey and focus groups. Empirical and theoretical methods were used, which agreed to carry out an integral analysis of the current state of the skills in the managers. The strategic diagnosis of their situation using qualitative and quantitative methods was carried out using the Delphi Method. An analysis is made of the results emanating from them, among which communication skills, motivation and innovation stand out among the leadership skills most affected, while the least affected is the employment relationship, from the fundamental purpose of achieving improvement continuous of these skills in the Faculty of

Tourism of the University of Havana according to their level of importance and performance in pursuit of their training.

Keywords: Management skills, academic leadership, management and strategies.

INTRODUCCIÓN

En el informe del proyecto ISMU (2014) financiado parcialmente por la Comisión Europea en el marco de TEMPUS IV y la creación del Instituto Internacional de Gestión Estratégica de Universidades con la participación de cuatro países de Asia Central (Kazajistán, Kirguistán, Tayikistán, y Uzbekistán) y tres países europeos (España, Rusia y Ucrania) planteando entre sus objetivos la importancia actual de mejorar la gestión de las instituciones de educación superior a través de la capacitación de la alta dirección y mandos intermedios. Para ello destacan las habilidades de gestión y de liderazgo necesarias por parte de los directivos de las universidades que participan, identificando las debilidades de los programas de formación existentes y proponiendo soluciones eficaces a los problemas identificados.

El desarrollo de habilidades en los directivos universitarios para la gestión de los procesos institucionales asociados a la calidad de la educación superior constituye un desafío que se debe asumir en el nuevo siglo. En tal sentido Bisbee (2007), profundiza sobre como las Instituciones de Educación Superior (IES) deben identificar a sus directivos, y argumenta la necesidad de que sean probados en más experiencias de dirección para el desarrollo de habilidades directivas. Para Loyola (2017) sus experiencias deben ser pensadas incluso en otros espacios, extra institucionales, pues las demandas actuales a la educación superior requieren habilidades y perspectivas diferentes a las que fueron la base del éxito de las generaciones anteriores de directivos.

Esto supone analizar aquellos escenarios en los que la institución puede desarrollarse sin perder la esencia que la caracteriza desde su génesis. Transformar las estructuras conceptuales, organizacionales y administrativas de la universidad según Núñez (1999), tiene como objetivo lograr su reafirmación, fortalecimiento y desarrollo, más allá de sus límites institucionales inspirada en un nuevo humanismo, caracterizado por la socialización del conocimiento y por la generación del saber científico, cultural y tecnológico, colocada al servicio del hombre.

Orellana (2011) manifiesta que el futuro de las universidades parece estar ligado al desenvolvimiento de capacidades para promover y consolidar cambios conceptuales y operativos, que permitan satisfacer demandas urgentes de las sociedades; es aquí donde la función directiva se convierte en un elemento clave para lograr su orientación a los nuevos cambios. El presente autor identifica que las organizaciones internacionales que dirigen políticas educativas en América Latina, enfatizan que a pesar de los importantes esfuerzos en la formación de los directivos en habilidades directivas que permitan su desarrollo en ambientes de alta vulnerabilidad, aún existe mucho trabajo en relación a los potenciales existentes en las instituciones de educación superior, por lo que se debe crear un clima de excelencia que avive el espíritu de superación y mantenga a los profesionales comprometidos.

Las habilidades directivas entonces según Pérez, Barroso, Escalante y Eliseo (2008) forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. En particular cuando se estudia el grado de las habilidades personales, interpersonales y de grupo (o gestión) que tienen los directivos; esto es la destreza o disposición que tienen las personas para desenvolverse en sus funciones directivas.

Mientras tanto para Whetten y Cameron (2011) el desarrollo exitoso de la administración es más que solamente seguir unas recetas de libro de cocina acerca de conductas secuenciales. El desarrollar habilidades directivas esenciales es mucho más complicado que desarrollar habilidades como aquellas asociadas con un oficio, ya que están ligadas a un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades, y están inherentemente conectadas a la relación con otros individuos. De los planteamientos anteriores los autores de la presente consideran la importancia del desarrollo de habilidades directivas esenciales en las instituciones de educación superior como técnica que facilita la interrelación de los componentes teóricos y prácticos en la dirección estratégica holística de las funciones directivas personales en su proyección hacia otros sujetos, lo que determina su alta complejidad.

El proceso de aprendizaje y formación continua de habilidades directivas para Domínguez (2018) no tiene nada que ver con el de las habilidades técnicas. Para el caso puntual de las habilidades directivas no es suficiente con aprender contenidos teóricos de los libros de administración, ya que las habilidades directivas deben ser desarrolladas por medio de la ejecución de un plan de acciones que responda a estrategias concretas puestas en práctica. Es por ello que la presente se propone

como objetivo general: establecer una guía teórico-práctica en el desarrollo de habilidades directivas esenciales para las Instituciones de Educación Superior.

Al investigar sobre la cuestión de los efectos de la gestión institucional Bloom y Van (2012), manifiestan que muchas presentan dificultades en el desarrollo administrativo, e identifican una fuerte correlación entre una mejor gestión con medidas como la productividad y la longevidad. Al estudiar este asunto, toman en consideración las habilidades directivas como una práctica que consideran elementos esenciales de una buena gestión.

REVISIÓN TEÓRICA

Las habilidades directivas. Definición conceptual en el marco de la Educación Superior.

Las habilidades directivas adquieren cada vez más importancia en las Instituciones de Educación Superior y en el desarrollo profesional de sus directivos, al constituirse como elementos diferenciadores aplicables en cualquier esfera del conocimiento. Dichas habilidades constituyen un reflejo de las capacidades y una herramienta fundamental en el trabajo asociado a cargos de dirección que demandan una profunda interacción con subordinados y colaboradores en el desarrollo de tareas.

Son muchas y variadas las técnicas que se han empleado en la dirección empresarial, las cuales han tenido un basamento teórico devenido de ciencias más maduras como las militares. En el ámbito de las ciencias de la educación estas constituyen un desafío para la adaptación de las mismas en los escenarios más recurrentes como una aplicación de enfoques en otras ciencias preocupadas por los modelos y técnicas. Tales como, la organización de los procesos universitarios; la mejora de los problemas asociados a su calidad, relacionando la innovación tecnológica a las capacidades de las personas.

En las últimas dos décadas ha alcanzado cada vez mayor importancia la esfera denominada habilidades directivas, por constituir un engranaje a partir del cual los directivos en las organizaciones fomentan sus relaciones interpersonales. En las IES esas relaciones se manifiestan en un ambiente altamente profesional por lo que los profesores y la alta dirección del consejo, junto a diversos factores/variables del entorno, contribuyen a la mejora continua de dichas habilidades.

Por ello el proceso de enseñanza-aprendizaje de las habilidades directivas se ha visto influido a tal punto que en la actualidad estas se enseñan y desarrollan mediante ejercicios sustentados en estrategias que se corresponden con los objetivos educativos y que se concretan en planes de acciones con cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados. Por ello las habilidades se cultivan y educan, pero este término ha evolucionado y enriquecido desde que Katz (1955) lo planteara en la primera versión no publicada de su llamada teoría de las destrezas como las habilidades que pueden desarrollarse no necesariamente innatas y que se exteriorizan en el rendimiento no meramente potencial, destaca que los directivos necesitan tres habilidades básicas: técnicas, conceptuales y humanas.

Luego Drucker (1973) define las habilidades directivas como el liderazgo, visión, trato humano e imagen, innovación y trabajo en equipo, necesarios para una dirección exitosa, sin importar el tamaño ni el objeto de la organización. Procurando que estas se desarrollen y se fortalezcan, permitiendo que los directivos pudieran adelantar con mayor certeza su labor; a través de planes de acción que permitan su crecimiento y expansión personal.

El propio Katz (1974) retoma el concepto como capacidades adquiridas, para tratar con éxito problemas que se pueden repetir en el tiempo. Por ello cada habilidad que requiere un directivo en determinada organización se aprende con el tiempo y la práctica y se puede repetir años más tarde. Cuatro años más tarde Fariñas (1997) exponía una definición más clara considerando las habilidades directivas como la expresión de la necesidad de alcanzar pleno desarrollo de la personalidad, pues posibilitan la eficiencia del individuo ya sea en la actividad o en la comunicación en cualquier esfera de la vida, como la base de todo aprendizaje y como mecanismos de autodesarrollo. Elementos que le dan una arista de cara a su medición como criterios de desempeño, y el rol de la academia en la formación de las mismas, y en facilitar determinados mecanismos o ejercicios de las profesiones para que los individuos las ampliasen desde los roles que desentrañan sus funciones rectoras dentro o fuera de la academia.

Otras definiciones de Chiavenato y Kotter (2000) mancomunadas al talento y capacidad de una persona exponen que el éxito en la práctica está determinado por habilidades durables reguladas por el conocimiento, la perspectiva y la actitud, al servicio de determinada actividad, y vuelven a establecer la interrelación con los líderes para realizar las actividades, guiándolas hacia un determinado lugar con bastante exactitud, mediante la toma de decisiones congruentes y oportunas; así como crear y desarrollar organizaciones, dirigir los trabajos con precisión, aplicar

ampliamente la creatividad, además de ejercer y delegar autoridad; siendo estas, otras de las habilidades necesarias para el desarrollo de líderes auténticos.

Codina (2001) tiene un primer acercamiento a la definición en el contexto nacional cuando señala que las habilidades directivas abarcan principalmente las relaciones interpersonales de diferente naturaleza que se producen en los procesos de dirección, con subordinados, niveles superiores, colegas, y factores del entorno, que pueden ser distintos actores o grupos de interés de las organizaciones.

En contraposición a lo planteado por Fariñas (1997) para Madrigal (2002) las habilidades directivas no constituyen rasgos de la personalidad, sino un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos a través de la práctica, por ello el componente teórico-práctico de su formación es esencial para alcanzar niveles de desempeño en correspondencia con su importancia, siendo pertinente señalar en tal caso que las dimensiones sociales y técnicas del proceso de dirección son inseparables en el establecimiento de dichas habilidades.

Los reconocidos y prestigiosos estudiosos del tema Whetten y Cameron (2005) esbozan que las habilidades directivas son necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Rasgos característicos de dos grupos de estudio básicos para la agrupación de las mismas. En el ámbito empresarial Madrigal (2006) considera las habilidades directivas en función de la capacidad y aptitudes para dirigir una organización hacia los objetivos previamente establecidos, por lo que guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son considerados como acciones de alta significación en todas las funciones directivas de organizaciones públicas o privadas. En cambio, si se trasladan estas ideas a las Instituciones de Educación Superior donde los directivos deben tener control sobre la comunicación, las decisiones y estar consciente del riesgo que pueden tener cada una de ellas para la sociedad y las empresas a través de la formación, ceñida por la creatividad para innovar, las necesidades de planeación; así como de ser y formar líderes de proyectos que desarrollen el emprendimiento.

También, Pereda y Puhol (2006) exponen que las habilidades directivas son un factor de éxito de orden superior en el siglo XXI para lograr el alcance de metas específicas y un clima de confianza y destacando tres características de agrupación de dichas habilidades la comunicación, la decisión y la gestión. Puchol en la comunicación identifica habilidades específicas como, la dirección de

reuniones; algunas herramientas de comunicación interpersonal; el arte de entrevistar; hablar en público; atención de quejas y reclamos; asertividad y negociación.

Buchele (2007) y Knapp (2007) observan las habilidades directivas como el conjunto de capacidades y conocimientos especiales que una persona o individuo adquiere a través del aprendizaje y con la formación necesaria para desarrollar un trabajo, con pericia o aptitud que toma en cuenta las dimensiones cognitivas, emocionales y de voluntad. Entorno a estas se realizan las actividades de liderazgo y coordinación como directivo, garantizando su influencia interpersonal a través de la cual se logra que los subordinados alcancen los objetivos de la organización, propiciando los resultados previstos con el máximo de certeza y seguridad, desde el mínimo esfuerzo, tiempo y economía.

Asimismo, Fernández (2010) expresan que las habilidades directivas son un cúmulo de comportamientos observables y habilidades que posibilitan el éxito de una persona en el desarrollo de las funciones principales de la dirección. Asignándole al término una definición más genérica, aunque en cada organización puedan destacarse unas más que otras, en dependencia de las instituciones educativas y sus procedimientos sistémicos pudieran estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de las funciones de la dirección.

Varios autores se han referido a las habilidades directivas como capacidades y aptitudes de una persona para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados, estas se adquieren y aprenden para producir resultados pronosticados con máxima certeza, siendo este el caso de Madrigal (2009). Entre sus citas señala que las organizaciones se desarrollan en un entorno cambiante el cual propone a los directivos asumir retos y estar a la vanguardia ante la globalización, la tecnología y nuevas ideologías que conducen al desarrollo organizacional. Por estos factores que también condicionan el desarrollo de las IES es necesario crear y asumir estrategias en torno a la gestión del conocimiento, con la intención de potenciar a los individuos desde sus conocimientos a través del trabajo en equipo, fomentado por los líderes de las organizaciones. En la educación superior el desarrollo de habilidades directivas permite alcanzar los objetivos formulados, de manera interrelacionada con las metas personales y organizacionales.

El concepto adquiere una dimensión mayor, y una concepción más integral, en palabras de Whetten y Cameron (2011) al ser enunciadas como el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el

estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva. Por otra parte, Cobo (2012) y Cristancho y Rojas (2012) facilitan una definición donde estas son identificadas con capacidades de aplicar conocimientos y utilizar técnicas que una persona necesita para realizar las actividades de administración, de liderazgo y de coordinación en su rol para completar tareas y resolver problemas. Las habilidades duras (funcionales) habitualmente se pueden adquirir de una manera lógica y sistemática. Las habilidades blandas (también llamadas sociales o de comportamiento) son destrezas de orden más subjetivo e intangible.

En las universidades la organización personifica el contexto donde el directivo despliega y aplica sus conocimientos para generar beneficios sociales desde la formación de habilidades directivas. En el contexto latinoamericano se ha mantenido en estado pobre las aportaciones al término habilidades directivas; así como, su estudio específico determinado por una motivación de los autores en desarrollar investigaciones de competencias o gestión de capital humano. Siendo Alexis Codina desde su función como director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) en la Universidad de La Habana, quien realiza los análisis más recónditos y los mayores tributos a una definición. Por tanto, Codina (2012) manifiesta que aquellas capacidades para relacionarse con el entorno y diseñar estrategias constituyen habilidades directivas. Entre las que destaca el diagnóstico y solución de problemas; comunicaciones interpersonales (capaces de persuadir y motivar); desarrollo y trabajo en equipo; negociaciones y solución de conflictos; desarrollo de la creatividad; administración efectiva de su tiempo de trabajo.

Además, para Núñez (2012) las habilidades directivas son el desarrollo de ciertos hábitos de comportamiento, mientras Agolla y Van Lill (2013) las estudian como el conjunto de habilidades técnicas e interpersonales necesarias para el éxito empresarial, que giran en torno a la gestión de relaciones claves. Esta definición se acerca al rol de los directivos universitarios en aras de garantizar la responsabilidad social de sus instituciones. A su vez, Jafarzadeh y López (2013) exponen que las habilidades directivas están determinadas por el cúmulo de capacidades, destrezas, prácticas y experiencias propias para convertir el conocimiento en acción y alcanzar un buen desempeño. Las IES requieren personas con capacidad y disposición para desarrollar las variadas funciones que deben realizarse eficazmente.

A decir de Codina (2016) en su libro “Habilidades Directivas” estas abarcan principalmente las relaciones interpersonales de diferente naturaleza que se producen en un proceso de dirección, con: los subordinados, los niveles superiores, los colegas, y los diferentes factores del entorno, que pueden ser: clientes, abastecedores, instituciones bancarias, organizaciones políticas o sociales, o la comunidad donde se ubica la empresa. También, según Vivar (2018) las habilidades directivas son entendidas como aquellas capacidades para influenciar y alinear hacia un mismo fin a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño. Estas son muy favorables para lograr eficiencia en la organización del trabajo y gestión del tiempo, es decir, generar el compromiso y el desarrollo de las personas, conseguir equipos de alto rendimiento, mejorar la comunicación con las personas, afrontar la negociación y los conflictos interpersonales y tomar decisiones eficaces para el cumplimiento de los distintos objetivos.

Los autores de la presente investigación luego de analizar las principales contribuciones al estado del arte de la definición del término habilidades directivas realiza la presente propuesta en función de establecer una conceptualización a la medida de las Instituciones de Educación Superior, las nuevas características del entorno, así como las exigencias a sus directivos por las dinámicas sociales. Las habilidades directivas en las Instituciones de Educación Superior se corresponden con el cúmulo de capacidades, destrezas o aptitudes no innatas, pero sí duraderas, las cuales se relacionan y regulan a través de conocimientos esenciales, permitiendo desenvoltura, seguridad, perspectiva y exactitud. Por lo que se encuentran al servicio de los procesos de formación, desarrollo y extensión de las universidades en su entorno, siendo aprendidas con el proceso de enseñanza-aprendizaje o el autodesarrollo. Los hábitos de comportamiento que las condicionan son observables, adquiridos en la práctica, y demostrados en la experiencia, al ejecutar tareas o acciones estratégicas señaladas, que facilitan el logro de los objetivos preestablecidos.

Principales clasificaciones de las habilidades directivas.

Son variadas las clasificaciones que se han empleado para facilitar el estudio de la categoría denominada habilidades directivas:

Katz (1955) con una versión revisada en 1974, expone que los directivos debían tener tres tipos esenciales de destrezas: técnicas, humanas y conceptuales. La destreza técnica, como una capacidad de manejar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada.

La destreza humana, como capacidad para trabajar con otras personas, individuos o grupos, para entenderlos y motivarlos. Y la destreza conceptual, siendo esta la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades de manera sistémica.

En una agrupación más holística Whetten y Cameron (2005) agrupan lo que ellos denominan como habilidades directivas esenciales o claves en cuatro categorías organizadas a partir de su esencia como las diez más importante en el orden organizacional:

- ✓ Personales: engloban el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés y la solución analítica y creativa de problemas.
- ✓ Habilidades interpersonales: comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los empleados y manejo del conflicto.
- ✓ Grupales: facultamiento y delegación, formación de equipos eficaces y dirección hacia el cambio positivo.
- ✓ Comunicación: Habilidades específicas de comunicación que encierran, la elaboración de presentaciones orales y escritas, realización de entrevistas y conducción de reuniones de trabajo.

Esta clasificación se ajusta a las características de la dirección estratégica en las universidades asumiendo en tanto que estas parten del individuo y se proyectan a los grupos de a través de la comunicación interpersonal y el desarrollo de proyectos de alto impacto.

Por otro lado, Puchol (2006) reflexiona sobre tres clusters que agrupan características de las habilidades directivas en la comunicación, la decisión y la gestión. En la comunicación identifica habilidades específicas como, la dirección de reuniones; algunas herramientas de comunicación interpersonal; el arte de entrevistar; hablar en público; atención de quejas y reclamos; asertividad; la negociación. En la decisión: toma de decisiones, creatividad e introducción del cambio en la organización, y en la gestión: liderazgo, motivación de los colaboradores, gestión de proyectos, gestión del tiempo, control del estrés, delegación, gestión de conflictos, gestión del conocimiento, gestión de la diversidad y gestión de equipos de trabajo. Dicha clasificación es fácilmente adaptable a cualquier contexto al agrupar las funciones principales de cualquier directivo.

En el espacio interuniversitario de la Universidad de Politécnica de Cataluña el proyecto ISMU (2014) de la Comisión Europea establece tres grupos de clasificación para las habilidades

directivas, cuyo objetivo principal es identificar las debilidades de los programas de formación existentes y ofrecer soluciones eficaces a los problemas identificados:

- ✓ Habilidades de efectividad personal: establecen elementos de autodesarrollo, la iniciativa, comprensión de los objetivos en función de la capacidad de información y la calidad de su puesta en práctica.
- ✓ Habilidades de gestión: facilitadoras de las funciones principales de la dirección, se asocian a la toma de decisiones y los grupos de interés.
- ✓ Habilidades de liderazgo: determinadas por las capacidades necesarias para el desarrollo organizacional con base en la gestión del cambio y las habilidades para establecer compromiso y motivación.

A los efectos de la presente los autores se remiten para el estudio a la clasificación de Whetten y Cameron (2005) teniendo en cuenta que constituye un referente aplicado y con resultados reveladores, lo que además facilita a los efectos de la presente realizar comparaciones y facilitar procesos de colaboración e intercambio entre las IES latinoamericanas, en cuanto a experiencias y factores del entorno que condicionan los resultados de su desempeño directivo.

Las habilidades directivas esenciales.

En toda la bibliografía revisada sobre el tema, existen inventarios elaborados por autores de renombre, con las habilidades esenciales, claves o básicas para llevar a cabo una adecuada dirección, son misceláneas las propuestas, aunque colectivamente se repiten esquemas o al menos se asemejan. Según Codina (2012), a partir de una revisión bibliográfica, resume como habilidades directivas principales: capacidad para relacionarse con el entorno y partir de esto, diseñar estrategias; diagnóstico y solución de problemas; comunicaciones interpersonales (capaces de persuadir y motivar); desarrollo y trabajo en equipo; negociaciones y solución de conflictos; desarrollo de la creatividad; administración efectiva de su tiempo de trabajo.

Debido a la intención innovadora y contemporánea de la presente investigación en las IES se ha apreciado hacer mención a una publicación realizada por Shetna (2016), en la página web EDUCBA, proveedor global líder de educación basada en habilidades que atiende las necesidades de más de 500,000 miembros en más de 40 países; donde se relacionan 10 habilidades directivas esenciales que tributan al éxito en la administración. Sin duda alguna las habilidades directivas

constituyen una de las herramientas básicas para el desarrollo de las IES, el propósito de llegar a desarrollarlas en su máxima capacidad es remozar la dirección de la organización para su beneficio, y el de clientes-empresas.

Para identificar a las habilidades directivas como una herramienta es preciso saber que este es un proceso lento, en espiral y complejo que puede tardar años dentro de una institución, que nos conduce a su preciso conocimiento según Chiavenato (1998) y a la plena realización de sus potencialidades. Codina (2001) plantea que dentro del sistema de habilidades directivas las más importantes en el contexto cubano son la dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas y gerencia del cambio.

Los autores revisados hasta el momento determinan las habilidades desde diferentes perspectivas de acuerdo al objetivo que procure alcanzar el directivo, esto conlleva a identificar que las habilidades pueden ser utilizadas en diferentes situaciones, para lograr cualquier estrategia u objetivo que se quiera plantear dentro de la organización, lo que dependerá de los ejercicios que se empleen para el desarrollo de dichas habilidades. La evaluación o medición es la verificación del dominio o conocimiento de habilidades directivas, esta adquiere diversas formas e incluye desde actividades frecuentes hasta estudios estadísticos de gran complejidad. En las metodologías empleadas con tales fines se plantean suficientes evidencias de que los individuos pueden desempeñarse eficaz y eficientemente en dependencia de las habilidades que sean capaces de desarrollar.

Entre las etapas más frecuentes dentro de los procesos de evaluación de las habilidades directivas en las IES se encuentran: definir objetivos de la evaluación de habilidades directivas, recoger evidencias a través de autoevaluaciones y evaluaciones con diferentes instrumentos que permitan la evaluación cruzada, concertar las evidencias en cuanto a importancia y desempeño en relación a los objetivos e integrar juicios fundados en la actividad de comparación. Según Drucker (2002) los métodos de evaluación más comúnmente acabados para la evaluación de habilidades directivas son la observación del rendimiento, pruebas de habilidades, ejercicios de simulación, ejecución de proyectos, preguntas orales, examen escrito y preguntas de elección múltiple.

Para Hager (1995) existen principios generales para evaluar las habilidades en los escenarios de trabajo en aras de compendiar los métodos claramente relacionados y los más significativos según el tipo de desempeño que se quiere evaluar. Por ello a través de herramientas como preguntas, simulaciones, pruebas de habilidades, observación directa o evidencias de aprendizaje precedente, ya que mientras más amplia es la base de las evidencias, más generalizables serán los resultados, por ello la combinación es un punto clave para inferir las habilidades.

Metodologías para el desarrollo de habilidades directivas. Análisis crítico.

El vocablo metodología es muy repetido en la práctica y la teoría de la dirección estratégica, no obstante determinar su alcance constituye una limitante en su empleo. Un análisis en su estado del arte no deja lugar a dudas que concurren variadas definiciones, que no facilitan la claridad en su establecimiento. Para Guzmán (2017) en el plano más general, el término metodología se representa con una disciplina filosófica, relativamente autónoma, que se ocupa del análisis de una o varias ciencias y se define como el estudio filosófico de los métodos del conocimiento y transformación de la realidad, la aplicación de los principios de la concepción del mundo, al proceso del conocimiento, de la creación espiritual en general, o a la práctica. Mientras en un plano particular es parte integrante de una o varias ciencias, incluye el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que responden a las características de esa (s) ciencia (s) y permiten conocer más y mejor al objeto de estudio. Siendo en el plano más específico un sistema de métodos, procedimientos y técnicas, que, regulados por determinados requerimientos, permiten ordenar mejor el pensamiento y forma de actuación para obtener determinados propósitos cognoscitivos.

A decir de Fernández (2010) el análisis de los aspectos mencionados, en relación con los criterios asumidos por investigadores de otras ciencias, permite identificar entre los rasgos que caracterizan a una metodología como resultado científico en investigaciones sobre dirección, los siguientes:

- ✓ Es un resultado relativamente estable que se obtiene en un proceso de investigación científica.
- ✓ Responde a un objetivo de la teoría y/o la práctica directiva.
- ✓ Se sustenta en un cuerpo teórico (categorial y legal), de las diferentes disciplinas que conforman la ciencia de la Dirección, así como de otras ciencias y ramas del conocimiento que se relacionan con el objetivo para el cual se diseña la metodología.

- ✓ Es un proceso lógico conformado por etapas y/o pasos interconectados, que, ordenados de una manera particular, permiten el logro del objetivo propuesto.
- ✓ Cada una de las etapas incluye un sistema de procedimientos que son condicionantes y dependientes entre sí y que se ordenan lógicamente de una forma específica.
- ✓ Tiene un carácter flexible, aunque responde a un ordenamiento lógico.

A decir de este autor, los elementos que integran una metodología como resultado científico en investigaciones sobre dirección, son los siguientes:

Los autores Ascón, García y Pedraza (2018) identifican que son escasas en la actualidad las metodologías que se emplean para desarrollar habilidades directivas, recogiendo en este orden a nivel internacional las siguientes:

Metodología MSAI: Instrumento de evaluación de habilidades directivas desarrollado por Lee Collett y Carlos Mora. MSAI se utiliza en el Programa de Gestión de la Universidad de Michigan para los directivos universitarios quienes tienen que revolve en un alto componente de situaciones de dirección, en las que deben aplicar conocimientos y habilidades.

Metodología ISMU: Instrumento de evaluación de habilidades directivas, temáticas de formación, cultura de género y situaciones de incertidumbre que deben manejar los directivos en las IES, que es empleado en el Programa de Gestión de la Universidad de Cataluña para los directivos universitarios a partir de tres grandes clusters que agrupan las habilidades directivas esenciales a evaluar.

En ambos casos los enfoques son limitados y no aplican una perspectiva integradora, además no se valen del análisis comparado, y no constituyen la base para el desarrollo de los ejercicios de mejora.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación es “descriptiva”, porque se caracterizan las habilidades directivas como objeto de estudio. Además, se refleja un análisis “cuantitativo” y “cualitativo”. De la misma manera, según la estrategia metodológica abordada, se puede clasificar como “investigación-acción”, porque se parte de la realidad existente en los directivos y reservas para diagnosticar su situación.

Métodos y técnicas empleados en el desarrollo del trabajo.

Métodos teóricos:

- ✓ El análisis y la síntesis: Permitió identificar los elementos que condicionan la situación problémica y establecer la relación entre ellos.
- ✓ La inducción y deducción: Se utilizó a los fines de profundizar en el conocimiento de lo general a lo particular y viceversa y los fenómenos asociados al tema de investigación, para luego relacionarlo con la realidad de las habilidades directivas, especialmente el liderazgo en la Facultad de Turismo.
- ✓ El análisis histórico-lógico: para la revisión bibliográfica, el establecimiento del marco teórico referencial y las características del tema bajo investigación.
- ✓ Análisis documental: Basado en las habilidades directivas, el liderazgo educacional y sus sub-habilidades, así como la revisión de toda la bibliografía relacionada con la temática, desde la literatura, ya sea nacional o internacional, así como trabajos de diplomas, tesis de maestrías, las normas relacionadas con el tema, entre otros.

Métodos empíricos:

- ✓ Encuestas: Se refiere a la recogida de información primaria de carácter cuantitativo para analizar las opiniones y valoraciones de los individuos (Sancho y otros, 2001). Estas herramientas son muy empleadas para analizar las intenciones, opiniones, motivaciones, capacidades, sentimientos, actitudes, valoraciones y representaciones de los individuos y de los grupos (Sierra, 2005).
- ✓ Focus Group: Constituye una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público. Permitió evaluar y conocer cuál es la posición del público objetivo respecto a las habilidades directivas y las sub-habilidades del liderazgo (Álvarez y Jurgenson, 2009).

Métodos estadísticos:

Se empleó la estadística descriptiva, mediante el programa estadístico “Statistic Program for Social Sciences” (SPSS) para Windows (versión 22.0, 2014) para el procesamiento de los datos.

Procedimiento de trabajo desarrollado.

Método Delphi:

Como técnica para realizar la determinación y validación de la propuesta de las sub-habilidades del liderazgo como habilidad directiva fue considerado el método Delphi, por su valor para la configuración de un escenario deseado, según la metodología propuesta por Cuesta (2010) la cual recolecta y sintetiza opiniones de un grupo de expertos sobre una problemática bajo estudio (mediante cuestionarios anónimos, involucrando la participación de numerosas personas) a través de diversas rondas hasta llegar a una conclusión grupal. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos. Los expertos se tomaron del CETED (Centro de Estudios de Técnicas de Dirección).

Selección de expertos:

En la medida de lo posible, deben presentar una pluralidad en sus planteamientos para evitar sesgos.

En el presente estudio se planteó una preselección de expertos consistente en 11 expertos, teniendo en cuenta:

Nivel de conocimientos y capacidad predictiva: Poseer conocimientos sobre las habilidades directivas, sobre el liderazgo y sus habilidades directivas esenciales, así como investigaciones relacionadas a este tema.

- ❖ Grado de afectación por las consecuencias del proyecto.
- ❖ Capacidad facilitadora y grado de motivación.
- ❖ Más de 10 años de experiencia de trabajo en el campo de acción del turismo.

Para la selección definitiva de los expertos a partir de los obtenidos anteriormente, se empleó el Coeficiente de Competencia Experta calculado a partir de: “la opinión mostrada por el propio experto sobre su nivel de conocimiento acerca del problema analizado, así como de las fuentes que permiten argumentar su respuesta” (Cabero e Infante, 2014).

Se calculó a partir de la fórmula $K_{comp} = \frac{1}{2} (k_c + k_a)$; donde K_{comp} es el coeficiente de competencia. En dicho coeficiente se promediaban dos factores, el Coeficiente de Conocimiento K_c y el Coeficiente de Argumentación K_a (Blasco y otros, 2010; Cabero y Barroso, 2013).

El Coeficiente de Conocimiento K_c , se muestra determinado por la información que el propio experto presenta del objeto de estudio determinada mediante un proceso de autovaloración. En un número de tres aspectos referidos al tema, el sujeto determinó el nivel de conocimientos que creyó poseer en una escala del 0 al 10. El promedio de las respuestas se multiplicó por 0.1 (valor total de cada escala); de esta forma, la evaluación de cero indica que el experto no tiene absolutamente ningún conocimiento, mientras que la evaluación de 10 significa que el experto tiene pleno conocimiento de la problemática señalada. Entre estas dos evaluaciones extremas hay nueve intermedias.

El coeficiente de Argumentación K_a que evalúa los criterios de fundamentación de la opinión del experto, los cuales tienen un patrón para la estimación de fuentes de argumentación; a partir de la suma de valores ponderada obtenida en una serie de Factores de Influencia determinados por el Grupo Coordinador: experiencia obtenida a través de su actividad y práctica, conocimiento del estado de la cuestión a nivel nacional e internacional, intuición sobre el tema abordado y conocimientos sobre tecnología y estudio de trabajos y publicaciones sobre el tema obteniendo los resultados.

Entonces el coeficiente de competencia se interpreta:

- ❖ Si $8 < K < 10$ entonces el coeficiente de experticia es alto por lo que este es el grupo de expertos que se selecciona.
- ❖ Si $5 < K < 8$ el coeficiente de experticia es medio.
- ❖ Si $K < 5$ entonces el coeficiente de experticia es bajo por lo que no se toma en cuenta este grupo para la investigación.

Luego de este procedimiento quedó conformado el grupo por 11 expertos que pasaron a la siguiente etapa de aplicación de las rondas de preguntas.

Aplicación de rondas para la determinación de las sub-habilidades del liderazgo:

Primera ronda:

A cada experto (E) del grupo se le entregó una hoja de papel con tres tablas, una tabla para completar las habilidades directivas, otra para las sub-habilidades del liderazgo que deben estar presentes en todos los directivos de la Universidad de La Habana y otra para las variables internas y externas que en su consideración intervienen en el desarrollo de estas habilidades. Luego de esta ronda se listó las habilidades y se redujo el listado erradicando repeticiones o similitudes. Se conforma entonces una tabla con las habilidades directivas y las sub-habilidades del liderazgo determinadas.

Segunda ronda:

Se le entregó por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la tabla con las habilidades y las sub-habilidades determinadas. Pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que estas son verdaderamente las habilidades directivas y sub-habilidades del liderazgo que deben estar presentes en la Facultad de Turismo? Señale en el espacio correspondiente con una X si está totalmente de acuerdo (TD), en gran medida (GM), poco de acuerdo (P) o si no está de acuerdo (N). Una vez recogidas las respuestas de todos los expertos, se determinó el nivel de concordancia a través de la expresión:

$Cc = [1 - (Vn / Vt)]100$ donde, Cc: coeficiente de concordancia expresado en porciento. Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos. Empíricamente, resultó que $Cc \geq 60\%$ por lo que se consideró aceptable la concordancia. Resultó que todas las habilidades directivas y las subhabilidades del liderazgo se mantuvieron pues los valores fueron superiores a 60 lo que se expresa en la matriz.

Tercera ronda:

Basándose en los resultados obtenidos en la ronda anterior se hace un listado con las habilidades directivas y con las sub-habilidades del liderazgo que predominaron, eliminando o adicionando algunas de la lista inicial ¿Qué orden daría a cada una de las sub-habilidades, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia o nivel de incidencia en el éxito del desempeño del líder?

Usted debe tener en cuenta que el número 1 es la más importante, hasta llegar a $n=12$, en el caso de las habilidades y $n=13$ en caso de las sub-habilidades que sería la de menor importancia. Es importante que no ocurran ponderaciones coincidentes o iguales para competencias diferentes, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.

Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas. Esta variable después permitió el ordenamiento según el valor discreto de R_j . media, y con posterioridad se calculó el nivel de concordancia.

No se aplica una cuarta ronda puesto se logró un adecuado nivel de consenso para todas las habilidades y sub-habilidades determinadas.

Interpretación de los resultados:

Luego de aplicar las rondas anteriores se analizan las respuestas de los expertos y se interpretan los resultados, logrando así el conjunto de habilidades directivas y de sub-habilidades del liderazgo en orden de importancia a desarrollar por parte de los directivos de la Facultad de Turismo y de la Universidad de La Habana en general.

Encuesta:

Con el objetivo de conocer las opiniones de los directivos, profesores y estudiantes según su percepción del desarrollo de las habilidades directivas esenciales, fundamentalmente el liderazgo en los directivos de la Facultad de Turismo se aplicó un cuestionario (Anexo 6, 7 y 8) respectivamente. Se realizó un muestreo probabilístico con un 95 % del nivel de confianza, un 5% de margen de error y un 0.5 de probabilidad de ocurrencia. Para la determinación de la muestra se utilizó la ecuación que se muestra a continuación y luego con el programa el Sample Size Calculator (2007) se revisó el resultado.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

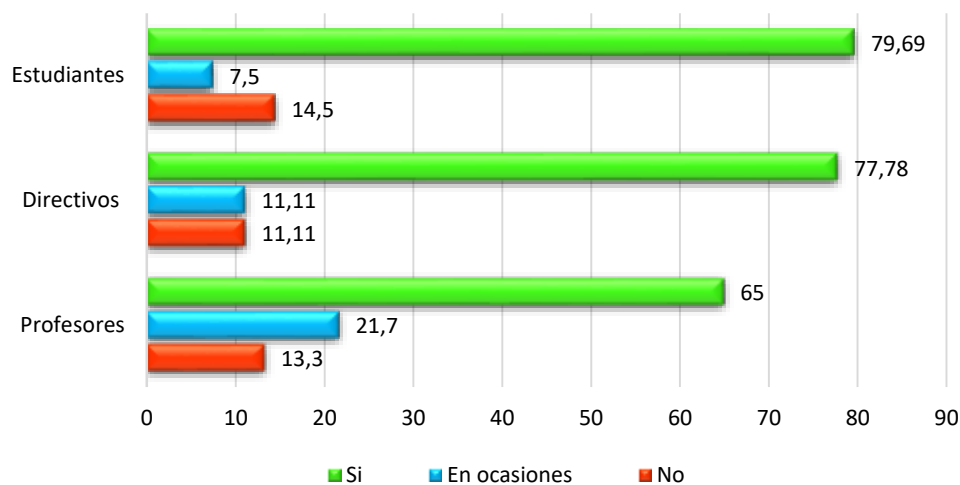
Resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la Facultad de Turismo.

Según resultados emanados de la encuesta aplicada, más del 97.5% de los encuestados muestra conocimiento de qué son las habilidades directivas, lo cual permite explicar más tarde cada una de las respuestas dadas por los mismos.

Como resultado de la encuesta aplicada a los profesores de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana se reveló que el 65 % consideran que los directivos desarrollan las habilidades en sus funciones de trabajo y un 13.3% consideran que no se desarrollan las habilidades, el resto consideran que en ocasiones se desarrollan las habilidades. Mientras que por parte de los directivos el 77.78% consideran que desarrollan habilidades directivas y los estudiantes piensan que los directivos desarrollan las habilidades en un 79.69% (figura1).

Por ello es importante destacar que al tratarse de una Institución de Educación Superior existe un conocimiento media-alto de las habilidades a todos los niveles, teniendo en cuenta además la salida de gestores, y la arista del perfil orientada a la administración de empresas, siendo las habilidades directivas un cluster socio-técnico que resume la actividad y en este caso se enfoca a la gestión del turismo.

Figura 1: Perspectivas del desarrollo de Habilidades Directivas



Fuente: Elaboración propia.

Del total de las personas tanto profesores, directivos y estudiantes encuestados (113) de ellos solamente 85, consideran que si se desarrollan las habilidades, lo cual representa un 75.22% siendo un resultado positivo ya que constituye más de la mitad del total de la muestra (tabla 2); además influye en el resultado de la pregunta 3 en la cual tanto directivos como profesores consideran que los cuadros desarrollan la habilidad de liderazgo educacional.

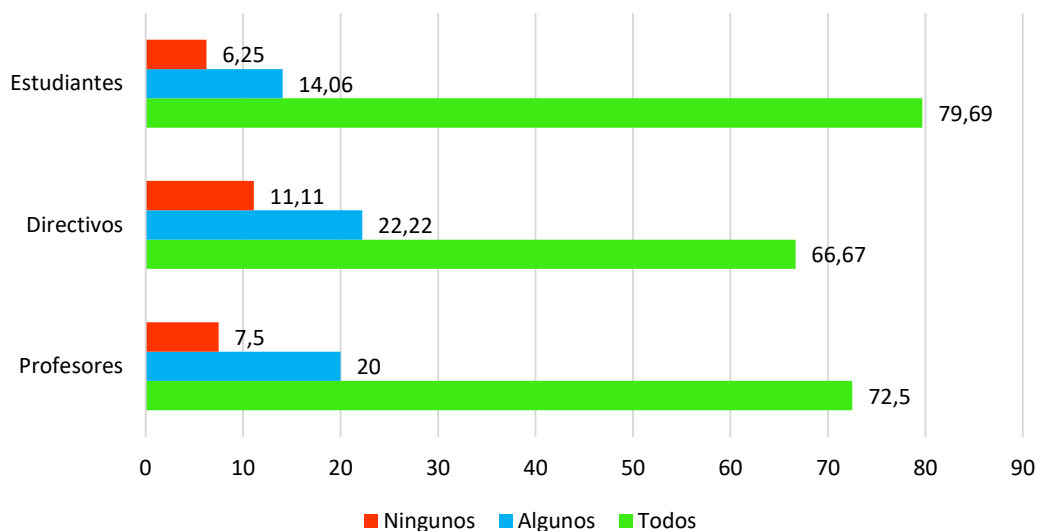
Tabla 2. Cantidad de directivos, profesores y estudiantes encuestados que consideran que los directivos desarrollan las habilidades (CDDH).

Encuestados	Tamaño de la muestra	CDDH	CDDH %
<i>Directivos</i>	9	7	77.78%
<i>Profesores</i>	40	27	67.5%
<i>Estudiantes (2do año)</i>	64	51	79.69%
TOTAL	113	85	75.22%

Fuente: Elaboración propia.

Los profesores consideran que sus directivos son líderes educacionales en un 72.5% y estos se consideran a sí mismo en un 66.77% ya que muchos plantean que las características de los líderes, son el cúmulo de habilidades directivas que una persona debe reunir para ejercer influencia en el saber y hacer de personas o grupos, a partir de los objetivos organizacionales previamente establecidos. Por parte de los estudiantes, estos consideran que los directivos son líderes educacionales en un 82.81% (figura 2). Según varios criterios de los estudiantes los directivos manifiestan características propias de este tipo de liderazgo como ser capaces de anticipar los problemas y contar con posibles soluciones. También el impulso al logro de objetivos y metas, siempre en busca de la calidad en la educación, demostrando su profesionalismo. Otro criterio es que promueven y se hacen partícipes en las actividades culturales del centro demostrando su dimensión participativa. Además, consideran que los directivos son carismáticos porque son atractivos y hacen que las personas que se encuentran a su alrededor se sientan a gusto.

Figura 2: Perspectivas del liderazgo educacional.



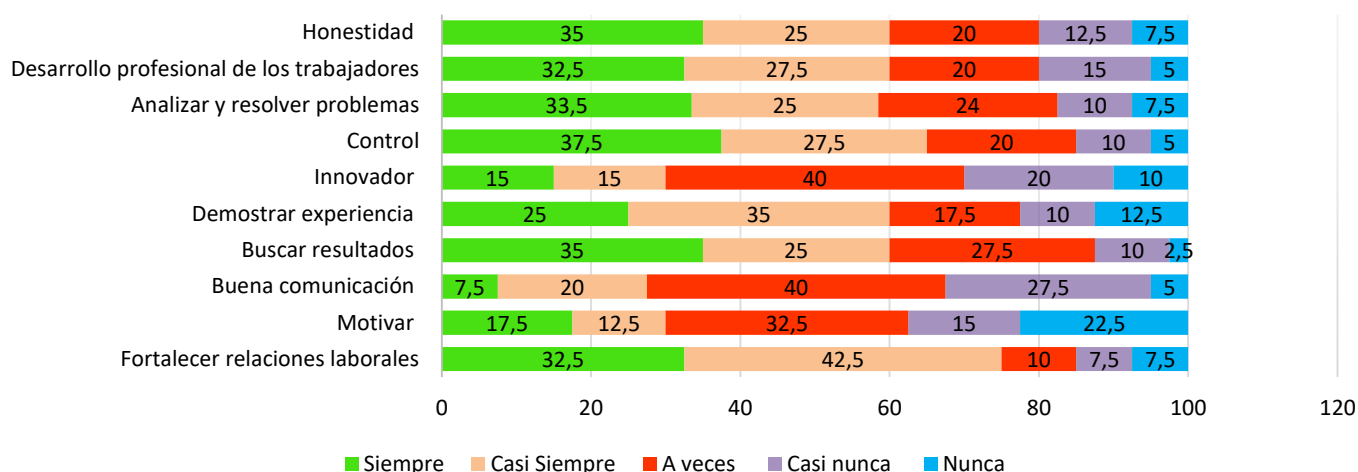
Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados del método Delphi las sub-habilidades del liderazgo identificadas son:

1. Fortalecimiento de las relaciones laborales.
2. Análisis y resolución de problemas.
3. Buena comunicación.
4. Innovación y reinventarse.
5. Control.
6. Contribuir en el desarrollo profesional de los trabajadores.
7. Honestidad.
8. Buscar resultados.

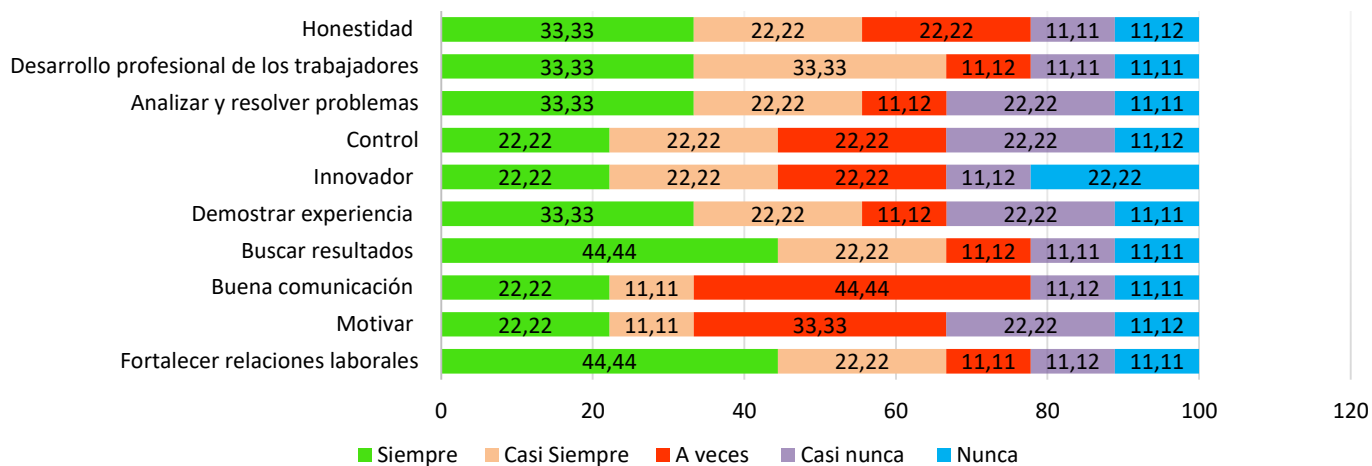
Con la cuarta pregunta, pretendemos analizar estas sub-habilidades a través de la frecuencia con que son practicadas por los directivos de la Facultad. Tomando en cuenta que la frecuencia predominante sea siempre y casi siempre para indicar un desarrollo positivo; a veces, nunca y casi nunca como resultados negativos. Luego de analizar esta pregunta, las sub-habilidades y comportamientos de liderazgo en los directivos de la Facultad muestra un 75% de evaluaciones positivas y solo uno 25% negativas (figura 3 y 4).

Figura 3: Perspectivas de los profesores sobre las sub-habilidades del liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4: Perspectivas de los directivos sobre las sub-habilidades del liderazgo.

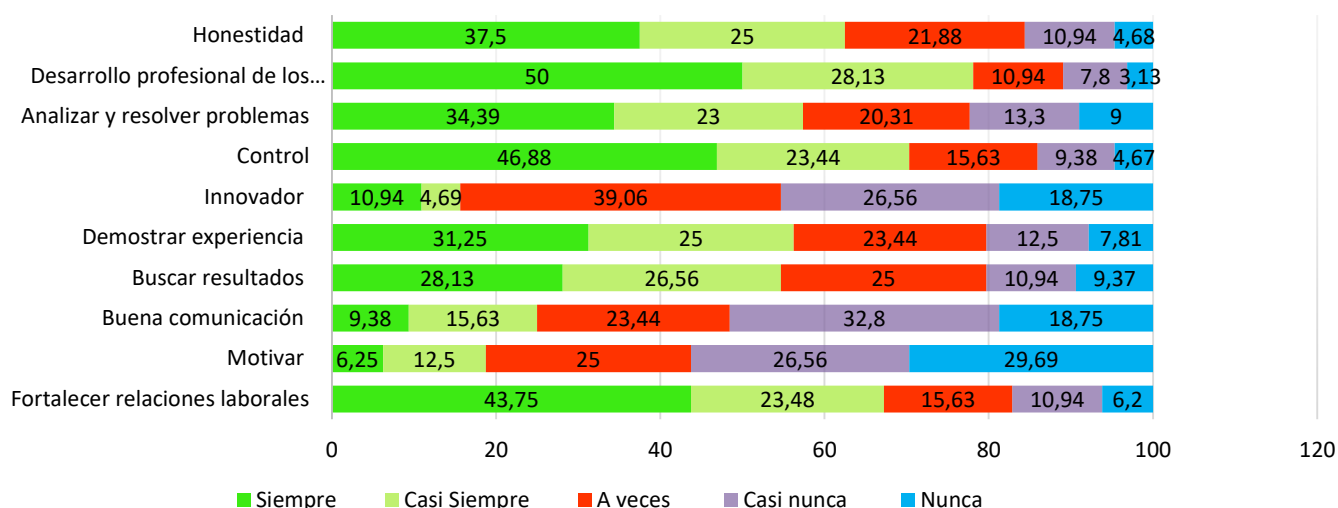


Fuente: Elaboración propia.

Como los componentes que coinciden desde las diferentes perspectivas con mayor grado de desarrollo positivo tanto para los directivos como para los profesores se encontró lo siguiente: analizar y resolver problemas, buscar resultados, fortalecer las relaciones laborales, adquirir experiencia, ayudar al desarrollo de otros, honestidad y control, sobrepasando más de un 50% del nivel positivo la evaluación de estas sub-habilidades. Se considera, además, que por parte de los estudiantes, estos no se hallan en estado óptimo: la adquisición de experiencia, búsqueda de resultados, capacidad de analizar y resolver problemas, innovación, comunicación y motivación de los trabajadores a la hora de realizar sus funciones; mientras el resto de las habilidades abordadas,

han sido evaluadas de manera positiva. Demostrando la anterior explicación, que los estudiantes tienen una evaluación más crítica ya que evalúan como negativa la mayor cantidad de sub-habilidades, en este criterio influye que los estudiantes evalúan según sus conocimientos teóricos y no desde la práctica de estas sub-habilidades (figura 5).

Figura 5: Percepción de los estudiantes sobre las sub-habilidades del liderazgo.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a cultivar una buena red de comunicación, la motivación de los profesores y la innovación en el logro de sus objetivos fueron componentes negativos que coinciden en los criterios de los profesores, directivos y estudiantes.

Un buen líder debe saber comunicar sus ideas y metas en diferentes formas y utilizando diferentes medios. Puede ser mediante reuniones individuales o grupales, a través de conversaciones presenciales o a través de correos, llamadas, un blog, medios sociales. Esta sub-habilidad está afectada en un 75.22% por lo que tiene una alta influencia en la motivación de los trabajadores siendo otra sub-habilidad afectada, ya que el porcentaje de motivación es muy bajo (23.89%). Se tiene por otra parte la innovación afectada en un 77.99%, mostrando dependencia de la comunicación y la motivación (tabla 3).

Tabla 3: Representación de las sub-habilidades afectadas.

Encuestados	Tamaño de la muestra	Comunicación	Motivación	Innovación
<i>Directivos</i>	9	6	6	5
<i>Profesores</i>	40	31	28	28
<i>Estudiantes</i>	64	48	52	54
TOTAL	113	85	86	87
<i>Porcentaje</i>	100	75.22%	76.11%	77.99%

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo del análisis del nivel en que se encontraban las habilidades de liderazgo en los directivos de la Facultad de Turismo, se puede decir que la mayoría se valoran positivamente. Con el objetivo de potenciar a las que se encuentran en un nivel negativo, los autores de este trabajo se han propuesto diseñar seis estrategias de cambio.

Por otro lado, según los resultados de la encuesta aplicada a los directivos cuyo objetivo era identificar el tipo de liderazgo que se desarrolla en la facultad, se proyecta que existe un predominio de líderes transformacionales ocupando un total de 66.66% en las encuestas, se caracterizan por preocuparse por sus subordinados y compañeros ayudándolos a superar problemas de diferentes índoles, se esfuerzan el doble para lograr las metas del grupo. Ellos hacen partícipe a los subordinados de las decisiones que se toman en la facultad. Por lo general son muy carismáticos, logrando obtener respeto, confianza, e inspiran y comunican altas expectativas. Con el 22.22% se sitúan los líderes transaccionales que trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia. Solo el 11.12% están los líderes autocráticos que tienen una suprema preocupación por la tarea misma y no por los trabajadores como personas (figura 6).

CONCLUSIONES

El estudio de la evolución histórica y las principales tendencias en el ámbito internacional y nacional demuestra la importancia de la dirección estratégica de los procesos sustantivos en las IES. La mejora continua del proceso de formación de habilidades directivas, precisa el desarrollo de los mismos que les permita asumir la función de liderazgo a partir de una guía teórico-práctica para el desempeño de calidad.

Tomando en consideración las distintas clasificaciones sobre las habilidades directivas propuestas por disimiles autores, en correspondencia con los referentes teórico-metodológicos asumidos en la investigación, se justifica a través de la importancia que presenta la meta habilidad del liderazgo en el desempeño de otras habilidades directivas esenciales en las IES.

Las habilidades esenciales del liderazgo que más se ven afectadas son la comunicación, la motivación y la innovación, mientras que la menos afectada es la relación laboral, a pesar de que las opiniones de los actores involucrados en los procesos sustantivos no alcanzan un nivel de concordancia por enfocarse cada uno en los procesos de manera aislada y no integral

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ascón, J.E., García, M. y Pedraza, C. I. (2018). **Las habilidades directivas en las Instituciones de Educación Superior**. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. Revista Científica Ecociencia. Vol.5, No.2, pp. 1-30.
- Bernal, C., y Sierra, H. (2012). **Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI**. México: Pearson.
- Bisbee, J. (2007). **Las habilidades directivas en las Instituciones de Educación Superior**. Revista Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas. Vol. 45, No. 1. Home Ediciones.
- Buchele, Robert y Jens Christiansen (junio de 2007). **Globalization and the Declining Share of Labor Income in the United States**. Consultado el 13 de agosto de 2009. Recuperado de: <http://gesd.free.fr/paper419.pdf>
- Chiavenato, I. (1998). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México: McGraw Hill. 5ta. Edición. p. 642.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Colombia: 5ta. Ed. McGraw Hill.
- Cobo, C. (2012). **ProyectoAvanz@: Competencias para la productividad de lasMipymescentroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación**. Fundación Omar Dengo - IDRC - OIT/CINTERFOR.
- Cobo, C. (2013). **Skills for innovation: envisioning an education that prepares for the changing world**. Curriculum Journal.
- Codina, A. (2001). **10 Habilidades Directivas ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo?** Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Consultado el 30 de octubre de 2017. Recuperado de <http://www.degerencia.com/acodina>

- Codina, A. (2011). **El poder en las organizaciones**. Enfoques principales. Consultado el 30 de octubre de 2017. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/el_poder_en_las_organizaciones_enfoques_principales
- Codina, A. (2012). **¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo?** Consultado el 30 de octubre de 2017. Recuperado de <http://www.degerencia.com/acodina>
- Codina, A. (2016). **Habilidades directivas**. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Cuesta, A. (2010). **Gestión de Competencias**. La Habana, Cuba: 2da edición revisada y ampliada, Editorial Academia. 2da edición revisada y ampliada.
- Cristancho, B.; Rojas, A. M. (2012). **El desarrollo eficiente de las habilidades gerenciales como herramienta de gestión**. (Ensayo inédito). Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Especialización en alta gerencia. Bogotá, Colombia.
- Drucker, P. (1973). **La Gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica**. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Fariñas, G. (1997). **Psicología, educación y sociedad**. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Fernández, A (2010). **Consideraciones para la elaboración de una metodología, como resultado científico en investigaciones sobre dirección**. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, Cuba.
- Guzmán, Y. (2017). **Metodología para la determinación de competencias de gestión del profesor principal del año académico en las Instituciones de Educación Superior Cubanas**. Tesis de Doctor inédita en Ciencias de la Educación. Centro de Estudios de Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES). Universidad de La Habana, Cuba.
- Hager, P. (1995). **Management Decisions and Evaluation**. U.S.A.: Prentice Hall.
- ISMU (2014). **TEMPUS IV**. Proyecto de Gestión de Habilidades Directivas en el Marco de la Educación Superior en Asia Central y Europa. Comisión Europea.
- Katz, R. L. (1974). **Habilidades para una administración efectiva**. Biblioteca Harvard (edición original 1955).
- Loyola, E. (2017). **Procedimiento y competencias directivas universitarias para la mejora del proceso de selección de directivos universitarios en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador**. Tesis inédita de Doctor en Ciencias de la Educación. Centro de Estudios de Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES). Universidad de La Habana, Cuba.
- Madrigal, B. E. (2002). **Habilidades directivas**. Londres, Reino Unido: McGraw-Hill

- Madrigal, B. (2006). **Habilidades directivas**. México: Mc Graw Hill.
- Madrigal, B. E. (2009). **Habilidades Directivas**. D.F., México: McGraw Hill, Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Núñez, A. (1999). **Globalización y retos de la Universidad Latinoamericana**. Revista Iberoamericana de Educación. Vol. 37, No. 1. Home Ediciones.
- Orellana, M.I. (2011). **Gerencia universitaria. Estilos gerenciales y su incidencia en el estilo organizacional. El caso de la universidad San Carlos de Guatemala**. Tesis inédita de Doctor en Ciencias de la Educación. Guatemala.
- Pérez, G., Barroso, F.G, Escalante, J.J., Eliseo, H. (2008). **Medición de habilidades directivas en los Institutos tecnológicos del sureste de México**. *Avance de investigación, Revista Panorama Administrativo*. Vol. 3, No. 5, pp. 193-194.
- Vivar, M.J. (2018). **Habilidades Directivas**. Empresa: Asociación Navarra de Empresas Laborales (ANEL) Edición: 1
- Whetten, D y Cameron, K. (2005). **Developing Management Skills**. New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2011). **Desarrollo de habilidades directivas**. México: Prentice Hall.