



Abril 2018 - ISSN: 1989-4155

TÍTULO: LA COMPETENCIA DIRECTIVA: SISTEMATIZACIÓN PARA SU COMPRENSIÓN.

Lucía Teresa Jiménez Pernas

Lic. en Educación especialidad Física Electrónica, M. Sc. En Educación, Profesora Principal de Dirección de la Escuela de Energía y Minas, La Habana, Cuba. E-mail: ltjp22003@gmail.com

María Victoria Chirino Ramos

Lic. en Educación especialidad Biología, M. Sc. En Educación, Dr. C. Pedagógicas, Profesora Consultante, profesora Titular de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona", La Habana, Cuba. E-mail: vickychr2006@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Lucía Teresa Jiménez Pernas y María Victoria Chirino Ramos (2018): "La competencia directiva: sistematización para su comprensión.", Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (abril 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/04/competencia-directiva.html>

Resumen:

En la actualidad en que los escenarios donde se desempeñan los gerentes y directivos se hace cada vez más complejo los estudios sobre las competencias que estos deben poseer se hacen más frecuentes. El término competencia directiva como un tipo específico de competencia es abordado desde diferentes ámbitos ya sean educacionales, empresariales, entre otros. Para definir este término se hace necesario analizar y valorar desde los primeros estudios realizados en relación con las competencias. La sistematización como método de investigación es una de las vías para tanto desde la teoría como desde la práctica arribar a conclusiones en cuanto a qué entender por competencia directiva y para poder identificar las especificidades en el contexto de la dirección empresarial.

Palabras clave: Competencias, competencia directiva, sistematización, metodología para la sistematización.

Summary:

At present, in the scenarios in which managers and executives perform, studies of the competencies they must have become more and more difficult. The term managerial competence as a specific type of competence is approached from different areas, be they educational, business, among others. To define this term, it is necessary to analyze and evaluate from the first studies related to competencies. Systematization as a research method is one of the ways for both the theory and the practice to reach conclusions as to what to understand by managerial competence and to be able to identify the specificities in the context of business management.

Key words: Competence, management competence, systematization, methodology for systematization

INTRODUCCIÓN

El estudio de las competencias en los últimos años ha estado en constante debate. La diversidad de conceptos para definirlos y los intentos por clasificarlos son abundantes en la literatura académica. Se plantea que el término competencia se desarrolló desde principios del siglo XX en países como Inglaterra, Alemania, Australia, Estados Unidos y Argentina fundamentalmente, aunque como plantea Martin Mulder se encuentran alusiones al mismo en textos antiguos como el Código de Hammurabi, lo cual permite aseverar que se empleaba en épocas anteriores. Toda esta diversidad de criterios hace más complejo el proceso de tomar una posición entorno a dicha temática. Para esto en los procesos de investigación existen diversos métodos, la sistematización es uno de ellos.

Para aplicar dicho método se hace necesario entonces una sistematización de las definiciones del término en función de clarificar la posición que se asume en torno a las competencias para llegar a la estructura de la competencia directiva.

En cuanto al término sistematización existen también diferentes puntos de vista en la literatura científica, en algunos casos es asumido solamente en el plano práctico y en tanto se encuentra también su asunción desde el punto de vista teórico. En este caso se hace una propuesta de sistematización teórica (Chirino et al: 2011) ya utilizada con resultados satisfactorios no solo por su autora sino por otros investigadores de Cuba y Angola.

El objetivo que se propone es: Sistematizar el término competencia como punto de partida para definir la competencia directiva.

1. METODOLOGÍA PARA LA SISTEMATIZACIÓN.

Para lograr el resultado esperado acerca de la sistematización teórica de los principales tipos de resultados científicos aportados en una investigación, hay que partir de clarificar qué se va a entender por sistematización teórica y el proceder metodológico que se adopta para ello.

En la actualidad el tema de la sistematización es recurrente en el ámbito educativo, asociado principalmente a la práctica pedagógica. Son múltiples los autores que en este sentido aportan sus experiencias y puntos de vista en cuanto al proceder necesario para sistematizar una experiencia práctica (L. Cendales y otros 2002, O. Jara s/f, M. R. Mejía y otros 2008, M.L. Iovanovich s/f, entre otros)

Lucio Ricardo plantea la existencia de cinco tipos de sistematización que a continuación se presentan:

- a) "La acción real concreta, mediante la cual transformo físicamente el mundo
- b) La acción representada, mediante la cual reconstruyo mentalmente o identifico en un contexto esos procesos.
- c) La acción abstracta, mediante la cual no manejo objetos, sino conceptos abstractos, los cuales son resultados a su vez de acciones anteriores ...
- d) Acción sobre las cosas del mundo o acción sobre las personas que puede transformarse en acción social o interacción.
- e) Acción mental o reconstrucción de las acciones de otros, para lo cual se vale de representaciones cifradas tales como el texto o el relato, como sucede en la representación de los procesos históricos o en ciertos tipos de narrativa" (Ricardo, 1994:4)

El análisis de estos tipos de sistematización evidencian el vínculo teoría-práctica, pero trascienden el proceso de sistematización de la propia práctica, lo que resulta de gran valor metodológico si se trata de sistematizar en el plano teórico, lo cual es muy frecuente en las tesis de maestría y doctorado en Ciencias Pedagógicas, en las que suele aparecer una tarea de investigación relativa a la sistematización de los fundamentos que permiten penetrar en la esencia del objeto de estudio, por lo que es una tarea eminentemente teórica, que no niega la práctica como base y parte de ella.

En el caso específico de este resultado, son altamente significativos los enunciados b, c, d y e por ajustarse más al objetivo que se ha trazado en este trabajo, por ello se hace referencia a la sistematización teórica, puesto que los investigadores no estamos sistematizando una práctica

concreta en la que participamos, sino que estamos trabajando con constructos teóricos, conceptos, elaborados por otros desde su búsqueda de información y experiencias particulares, con intenciones diferentes, tratando de reconstruir el objeto de la sistematización con un carácter de generalidad que permita realizar recomendaciones para su introducción en la práctica como etapa del proceso investigativo, lo cual puede convertir este texto en un material de consulta para los investigadores educativos.

Al respecto, M. R. Mejía al referirse a la sistematización plantea que “el concebir diferentes tipos de acción está a la base de salir de la mirada pragmática de ella, de su posibilidad no sólo para solucionar problemas, y de su condición de ser un elemento con y a partir del cual se construye el conocimiento” (Mejía, 2009:3-4). Ver la sistematización como proceso de construcción del conocimiento privilegia su naturaleza teórico-práctica, pues tanto uno como la otra desempeñan un papel importante para lograr el fin que se persigue, se destaca además en este autor la relación que establece entre la sistematización y su capacidad para solucionar problemas, la cual se relaciona con la producción de conocimientos que aporta el proceso como tal.

M.L. Iovanovich afirma que “Se entiende la sistematización como un proceso permanente y acumulativo de producción de conocimientos a partir de las experiencias de intervención en una realidad determinada (...)” (Iovanovich, 2007: 9). Esta autora reconoce también la sistematización como proceso de producción de conocimientos, aunque lo limita a partir de las experiencias prácticas dado el objetivo que orienta su trabajo. En su artículo hace referencia a los acuerdos que existen en todos los procesos de sistematización, “tales como:

- A toda sistematización le antecede una práctica. A diferencia de otros procesos investigativos a este le antecede un “hacer”, que puede ser recuperado, recontextualizado, textualizado, analizado y reinformado a partir del conocimiento adquirido a lo largo del proceso.
- Todo sujeto es sujeto de conocimiento y posee una percepción y un saber producto de su hacer. Tanto la acción como el saber sobre la acción que posee son el punto de partida de los procesos de sistematización.
- Todo proceso de sistematización es un proceso de interlocución entre sujetos en el que se negocian discursos, teorías o construcciones culturales. Durante la práctica existen múltiples lecturas que tienen que hacerse visibles y confrontarse con el fin de construir un objeto de reflexión y aprendizaje común.
- La sistematización como proceso de producción de conocimiento sobre una práctica social, no es neutro; por el contrario el interés que lo direcciona y los principios éticos que lo enmarcan son eminentemente emancipadores y transformadores. La sistematización hace parte de las propuestas socio-críticas de construcción de conocimiento.
- En la sistematización interesa tanto el proceso como el producto. El proceso vincula múltiples componentes, uno de ellos es el pedagógico; nos formamos para sistematizar y sistematizando nos formamos. Estamos hablando aquí de aprendizajes altamente significativos para los que participan” (Iovanovich, 2007: 9-10)

Se reitera el vínculo teoría –práctica en el proceso de sistematización, siempre hay una práctica en la base de este proceso; en el plano teórico, hay una búsqueda de conocimiento sobre la práctica. Interesante resulta el último planteamiento acerca del papel pedagógico de la sistematización con el que se concuerda y que no aparece explícito en otros de los trabajos revisados sobre este tema.

En cuanto al proceder metodológico para la sistematización, Oscar Jara, refiere cinco momentos

“1. Vivir la experiencia.

1.1 Haber participado en la experiencia.

2. Las preguntas básicas.

2.1 Definir el objetivo de la sistematización.

- 2.2 Delimitar el objeto a sistematizar.
- 2.3 Precisar un eje de sistematización.
- 2.4 Identificar las fuentes de información.
- 2.5 Detallar el procedimiento a seguir.
- 3. Recuperar el proceso vivido.
 - 3.1 Reconstrucción histórica.
 - 3.2 Ordenamiento y clasificación de la información.
- 4. Las reflexiones de fondo.
 - _ Análisis
 - _ Síntesis
 - _ Interpretación crítica.
- 5. Puntos de llegada.
 - 5.1 Formular conclusiones y recomendaciones.
 - 5.2 Elaborar productos de comunicación." (Jara, material impreso)

Este autor aporta una concepción metodológica que le imprime una lógica a la sistematización como proceso de investigación. Debe resaltarse que el proceso en esta concepción no culmina hasta tanto se socialicen las conclusiones y recomendaciones realizadas a partir de los resultados obtenidos. Estos momentos que propone Jara tienen gran similitud con la guía elaborada por Anja Nina Kramer que a continuación se presenta.

"Pasos de la sistematización.

Antes

- 0. documentación durante la experiencia (archivo)

Durante

- 1. paso Diseño del perfil de sistematización.
- 2. paso Descripción de la experiencia (ficha dónde y cuándo se realizó, qué autores participaron, con qué objetivos, qué resultados se obtuvo.
- 3. paso Recuperación del proceso (memoria) visualización completa de lo vivido.
- 4. paso Análisis y reflexión.

Después

- 5. paso Publicación y divulgación." (NinaKramer, s/f: 3)

Puede apreciarse que, aunque hay similitud, metodológicamente la propuesta de Jara tiene un nivel de claridad organizativa muy importante para no perderse en el proceso, como es el caso de delimitar el objetivo, el objeto y los ejes de sistematización, que ayudan al investigador a no alejarse del camino trazado, aunque en el diseño de la guía, esta autora hace alusión a la necesidad de delimitar la experiencia que se quiere sistematizar y plantear el objetivo.

En este trabajo se asumen los procederes metodológicos planteados por María Victoria Chirino Ramos y se presentan adecuados al objeto de estudio planteado en este artículo, ellos son: "Determinación de: objeto de la sistematización, objetivo del proceso, ejes de sistematización, precisar el procedimiento metodológico a seguir, arribar a conclusiones y recomendaciones." (Chirino, 2013:34)

- 1. Objeto de la sistematización
- 2. Objetivo del proceso
- 3. Ejes de sistematización
- 4. Procedimiento metodológico a seguir
- 5. Arribar a conclusiones y recomendaciones"

Para realizar el proceso con la mayor uniformidad posible, se considera que los investigadores deben realizar la búsqueda de información en torno al tipo de resultado asignado y elaborar las correspondientes fichas de contenido.

Para organizar la información obtenida, se utiliza como instrumento, la siguiente tabla de sistematización:

Autores en orden cronológico	¿Qué es?	Tipo de Resultado Científico: X					
		Rasgo 1	Rasgo 2	Rasgo 3	Rasgo 4	Rasgo 5	Rasgo 6
Autor A/ 1975							
Autor B/ 1983							
Autor C/ 1991							
Autor D/ 1998							
Autor E / 2003							

Tabla 1 Tabla modelo para sistematización (Chirino, 2013:35)

En este trabajo se pretende sistematizar el término competencia tratando de agrupar los rasgos que la identifican atendiendo a su naturaleza, su estructura general y componentes en función su utilización. Todo ello en aras de definir competencia directiva para el contexto empresarial.

Siguiendo la metodología propuesta anteriormente se realiza la sistematización de competencias como término más general para luego en un segundo momento hacerlo para competencia directiva.

1. Objeto de la sistematización: competencia.
2. Objetivo del proceso: caracterizar el término competencia para su comprensión y contextualización en el ámbito de la dirección empresarial.
3. Ejes de sistematización: rasgos de la competencia.
4. Procedimiento metodológico:

Autores en orden cronológico	¿Qué es?	Rasgos que tipifican la competencia	
		Estructura y componentes	Para qué se utiliza
Boyatzis, R 1982	Conjunto de características relacionadas con un puesto de trabajo o tarea.	Básicas o primarias: aptitudes, actitudes y rasgos de personalidad secundarias o complejas: comprenden varias competencias primarias.	Buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo.
Spencer, L y Spencer, S 1993	Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel de estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación.	Características esenciales (motivos, rasgos, autoconcepto, conocimientos y habilidades).	Desempeño superior en un trabajo o situación.
Gonczi, A Athanasou, J 1996	Una compleja estructura de atributos y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.	Conocimientos, actitudes, valores y habilidades.	Desempeño en situaciones específicas.

Autores en orden cronológico	¿Qué es?	Rasgos que tipifican la competencia	
		Estructura y componentes	Para qué se utiliza
González, V 2002	Configuración psicológica compleja.	Formaciones motivacionales, cognitivas, y recursos personológicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto.	Garantizar un desempeño profesional responsable y eficiente.
Forgas, J.A 2003	Resultado de la integración esencial y generalizada de un complejo conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales.	Conocimientos, habilidades y valores profesionales.	Desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión. Poder resolver problemas no predeterminados,
Castellanos, B Fernández, A.M Arencibia, V y Hernández, R 2005	Configuración psicológica que integra diversos componentes en estrecha unidad funcional.	Componentes: cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de personalidad.	Autorregular el desempeño real y eficiente en una esfera específica de la actividad en correspondencia con el modelo de desempeño deseable socialmente construido en un contexto histórico concreto.
Cejas, E 2005	Sistema de componentes.	Componentes: cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de personalidad.	Desenvolverse eficientemente en su vida como ser social en todas las facetas.

Tabla 2 Tabla sistematización de competencia

5. Arribar a conclusiones: Del análisis de las definiciones anteriores se hace evidente que existe aceptación por parte de muchos especialistas en que esta:

- Incluye componentes personológicos, cognitivos, metacognitivos y motivacionales.
- Se manifiestan en el desempeño de tareas o funciones.
- Está relacionada con la ejecución exitosa de los sujetos en determinadas actividad o función.

A los fines de este trabajo se asume la definición de competencia de un colectivo de autores encabezado por Beatriz Castellanos 2005 en tanto incluye en su estructura componentes que se integran a diferentes niveles de desarrollo, regulando la actuación del sujeto en determinado contexto y condicionando su desempeño. Además, considera el componente metacognitivo el cual a juicio de la autora de este trabajo es de gran relevancia pues permite a los sujetos tomar conciencia y control de su propio desempeño.

Un segundo momento en este trabajo es la sistematización de la competencia directiva lo cual se muestra a continuación.

1. Objeto de la sistematización: competencia directiva
2. Objetivo del proceso: caracterizar el término competencia directiva para su comprensión y contextualización en el ámbito de la dirección empresarial.
3. Ejes de sistematización: rasgos de la competencia directiva.
4. Procedimiento metodológico:

Autores en orden cronológico	¿Qué es?	Rasgos que tipifican la competencia directiva	
		Estructura y componentes	Para qué
Cardona, P 1999 Cardona, P Chinchilla, N 2001	Aquellos comportamientos observables y habituales.	<p>Competencias empresariales (estratégicas e intratérgicas) y de eficacia personal.</p> <p><u>competencias estratégicas:</u></p> <p>orientadas a la obtención de resultados económicos. (Visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas, negociación).</p> <p><u>competencias intratérgicas:</u></p> <p>orientadas a fomentar el desarrollo de los colaboradores e incrementar su compromiso con la empresa. (Comunicación, organización, empatía, delegación, coaching, trabajo en equipo).</p> <p><u>competencias de eficacia personal:</u></p> <p>Hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. (Proactividad, autogobierno, gestión personal, desarrollo personal).</p>	El éxito de una persona en su función directiva
Abad, M.A Castillo, A.M. 2004	Aquellos comportamientos observables y habituales.		Posibilitar el éxito de una persona en su función directiva.
Puga, J Martínez, L 2008		<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientado al conocimiento. 2. Liderazgo. 3. Habilidad de comunicación. 4. Valores éticos. 5. Habilidad para trabajar en equipo. 	
Hellriegel, D. Jackson, S. Slocum, J 2008	Conjuntos de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia para la comunicación. 2. Competencia para la planeación y gestión. 3. Competencia para el trabajo en equipo. 4. Competencia para la acción estratégica. 5. Competencia multicultural. 6. Competencia para la autoadministración. 	Ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones.
Molina, T 2015	Capacidades humanas observables y medibles.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencias estratégicas: implica la capacidad estratégica de un directivo y su relación con el entorno externo. (Visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas, negociación). 2. Competencias intratérgicas: Implica la capacidad ejecutiva y de liderazgo y a su relación con el entorno interno de la empresa. (Comunicación, organización, empatía, delegación, coaching, trabajo en equipo). 3. Competencias de eficacia personal: Son 	Lograr un desempeño de excelencia y resultados de alta calidad.

Autores en orden cronológico	¿Qué es?	Rasgos que tipifican la competencia directiva	
		Estructura y componentes	Para qué
		aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. (Proactividad: iniciativa, creatividad, autonomía personal; Autogobierno: disciplina, concentración, autocontrol; Gestión personal: gestión del tiempo, del estrés, del riesgo; Desarrollo personal: autocrítica, autoconocimiento, cambio personal).	
Martínez, M. Hernández, M.C. Góngora, Y.J. 2016		1. Competencia multicultural. 2. Competencia autopersonal y de autoaprendizaje. 3. Competencia para la planeación y gestión estratégica. 4. Competencia del enfoque de calidad. 5. Competencia tecnológica y de innovación.	

Tabla 3 Tabla sistematización de competencia directiva

5. Arribar a conclusiones: en las definiciones estudiadas se manifiesta que existen aspectos que se consideran importantes por, tales como:

- están conformadas por aspectos tanto cognitivos relacionados con la función de dirección, por cualidades o rasgos de la personalidad y por habilidades que les permite a los cuadros autoregularse o autodirigirse, esto sobre la base del conocimiento de sus fortalezas y debilidades.
- solo se manifiestan en el cuadro en la relación que establece con sus subordinados dentro de la organización para el logro de los objetivos.
- se evidencian en el ejercicio de la dirección.
- tienen un efecto directo en los procesos organizacionales, en las personas que están implicadas en ellos (subordinados)

A partir de lo anterior, así como la concepción de competencia asumida, se considera oportuno acotar que se entiende por competencia directiva: la configuración psicológica que integra componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de personalidad armónicamente vinculados que condicionan el desempeño eficiente en la dirección de los procesos administrativos dentro de una organización. Es válido recalcar que no basta con la presencia aislada de los elementos que conforman estos componentes, para que se manifieste este tipo de competencia, se necesita que estos se integren y contextualicen de acuerdo a una situación o actividad. Cada uno de los componentes de la competencia directiva se manifiesta a partir de algunos procesos y características psicológicas como se muestra a continuación.

- Componente cognitivo: es el que está estrechamente relacionado con el dominio por parte del directivo de todo un conjunto de conocimientos, así como del desarrollo de determinados procesos que le permitan llevar a feliz término las funciones de dirección. Se consideran tres dimensiones: base de conocimiento de la dirección empresarial; base de conocimientos de la rama en que se desempeña (eléctrica, minera, petrolera, entre otras); sistema de acciones para el cumplimiento de las funciones de dirección.
- Componente metacognitivo: está relacionado con los procesos a través de los cuales el directivo es capaz de tener conciencia y control de cómo él procesa y construye los conocimientos que necesita para la dirección. Se considera que implica dos procesos: la reflexión metacognitiva y la regulación metacognitiva ambas asociadas a los conocimientos y técnicas relacionados con el cumplimiento de las funciones de dirección en la rama en que se desempeña.

- Componente motivacional: integra los procesos y contenidos psicológicos que estimulan, sostienen y orientan el desempeño eficiente de la dirección por parte de los directivos donde será necesario poseer; motivaciones predominantemente intrínsecas hacia la dirección, autovaloración como cuadro competente, motivaciones extrínsecas hacia el cumplimiento de las funciones de dirección en la rama en que se desempeña.
- Cualidades de personalidad: las cualidades de la personalidad que caracterizan a los directivos con un desarrollo adecuado de la competencia directiva se encuentran: el compromiso, la flexibilidad, la autodisciplina, la exigencia, la actitud crítica y autocrítica, la colaboración, la actitud favorable ante el aprendizaje continuo propio y de su equipo, la proactividad y la perseverancia.

Conclusiones

1. En las últimas décadas se ha incrementado el estudio de las competencias, término que desde de los años 60 del pasado siglo, aparece desde la psicología organizacional. Se pueden encontrar disímiles definiciones de competencia en diferentes esferas tales como la de la educacional y empresarial donde ha sido asumida como un elemento esencial.
2. La sistematización desempeña un papel esencial en la investigación al permitir la comprensión de la evolución de un fenómeno tanto en el plano contextual como en el teórico. En dicho proceso se reitera el vínculo teoría práctica, destacándose que siempre hay una práctica en la base del mismo.
3. El estudio y la sistematización de las definiciones de competencias de manera general y de la competencia directiva específicamente permitió determinar: qué es la competencia directiva, cuáles son sus componentes y para que se utiliza en el contexto empresarial definiéndola como la configuración psicológica que integra componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de personalidad armónicamente vinculados que condicionan el desempeño eficiente en la dirección de los procesos administrativos dentro de una organización.

Bibliografía

- Abad, M., & Castillo, A. (Febrero de 2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico de ICE*(2795), 31.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley and Sons.
- Cardona, P. (Diciembre de 1999). En busca de las competencias directivas. *Revista de antiguos alumnos*, 20-26.
- Cardona, P., & Chinchilla, N. (Abril Mayo de 1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Review*, 10-15.
- Castellanos, B., Fernández, A., Llivina, M., Arencibia, V., & Hernández, R. (2005). *Esquema conceptual, referencial y operativo sobre la investigación educativa*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Cejas, E. (2005). *La formación de competencias laborales. Proyecto de diseño curricular para el técnico en formación industrial*. Tesis doctoral, Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona, La Habana.
- Forgas Brioso, J. (2003). *Modelo para la Formación Profesional, en la Educación Técnica y Profesional, sobre la base de Competencias Profesionales, en la Rama Mecánica*. Tesis doctoral, Instituto Superior Pedagógico Frank País García, Santiago de Cuba.
- Gonczi, A., & Athanasou, J. (1996). *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. Australia: Limusa.

- González , V. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*, XXII(1), 45-53.
- Hellriegel, D., Jackson, E., & Slocum, J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México DF: Cengage Learning.
- Iovanovich, M. (2007). La sistematización de la práctica docente en Educación de jóvenes y adultos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 42(3).
- Kramer , A. (s.f.). Guía de sistematización. Recuperado el 5 de febrero de 2018, de <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/982bf39614afd657e021917b9b869f7d.pdf>
- Martínez, M., Hernández , M., & Góngora, Y. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo*.
- Mejía, M. (junio-julio de 2007). La sistematización como proceso investigativo o la búsqueda de la episteme de las prácticas. *Revista internacional Magisterio*(33).
- Molina, T. (12 de Octubre de 2015). *Competencias directivas en la gestión de una organización*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/competencias-directivas-en-la-gestion-de-una-organizacion/>
- Puga , J., & Martínez, L. (Octubre - Diciembre de 2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103.
- Ricardo, L. (1994). La construcción del saber y del saber hacer en pedagogía popular. *Revista Aportes*(XX), 4.
- Ricardo, L. (1994). La construcción del saber y del saber hacer en pedagogía y educación popular. *Revista Aportes*(XX).
- Spencer, L. (1993). *Competences at work. Models for superior performance*. New York: John wiley & Sons.