

# **METODOLOGÍA PARA LA FORMACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LAS ESCUELAS DE HOTELERÍA Y TURISMO.**

## **Autores**

Dr.C. Norberto Pelegrín Entenza  
Profesor Principal

MSc. Maria Rosa Naranjo LLupart  
Profesora Principal

MSc. Ana Belkis Manes Suárez  
Profesora Principal

Dra.C. Mayelín Novoa Fernández  
Profesor Principal

Departamento Gestión Turística EHT Trinidad

## **Resumen**

La investigación muestra a partir de los referentes que brindan las Ciencias Pedagógicas una metodología para la formación de competencias directivas que tiene en cuenta las potencialidades del directivo en la dirección del proceso docente educativo que se lleva a cabo en las escuelas de hotelería y turismo.

Su aparato teórico cognitivo y práctico o instrumental facilita el trabajo de profesores y alumnos; contribuye a la transformación de los modos de actuación de los alumnos al estimular la formación de competencias directivas indispensables para su desempeño.

Se asumen, definen y contextualizan los conceptos de: formación de competencias directivas, competencias directivas y diseño curricular por competencias, todas ellas fundamentadas en el enfoque histórico cultural, de manera que posibilita una mayor preparación del claustro.

Abordar la problemática desde los fundamentos de la Pedagogía constituye su novedad. Como aportes prácticos son relevantes, el diseño formativo del Diplomado de Dirección en el Turismo y un folleto de orientación al personal docente que los prepara en los métodos para la formación de competencias.

La metodología se aplicó y controló a través de un experimento que demostró un incremento progresivo de las competencias en la muestra seleccionada.

**Palabras Claves:** Formación de competencias directivas, competencias directivas, diseño curricular por competencias, enfoque histórico cultural.

## Introducción

Los entornos empresariales están sufriendo una progresiva tendencia a ser más complejos y dinámicos. En el contexto internacional, y en el Caribe en particular, entre los países dedicados a la industria turística ha aumentado el número de competidores que luchan por un mismo grupo de clientes. En este ambiente turbulento, se hace necesario el crecimiento de las organizaciones, no ya para superar en tamaño a los competidores, sino para no quedarse atrás y poder mantenerse a su altura.

Las investigaciones realizadas a nivel internacional confirman la importancia que hoy se concede a la gestión de recursos humanos por competencias, donde se inscriben diferentes autores, entre ellos: McClelland (1970 y 1973), Dalto y Thompson (1977), Boyatzis (1982), Mertens (1996-1998), Mirable (1997), Monteiro (1996) Kerka (1998), Lasida (1998), Maclogan (1997), Martín (1994), Levy-Leboyer (1998), Queeney (1999), Tejada (1999), Cardona y Chinchilla (1989-1999).

En el Sistema de Formación Profesional para el Turismo resultan meritorios los trabajos publicados por Jorgelina Tellería (2001), Digna. T Zamora (2002-2004) y el proyecto no concluido de un grupo de expertos de FORMATUR "Hacia un modelo de formación y desarrollo de cuadros de dirección para el sector turístico", dirigido desde el 2002 por el Dr. C. Ricardo Machado de la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.

En consultas realizadas, el autor de la investigación constató que los estudiosos del tema han dirigido las investigaciones básicamente hacia la elaboración de perfiles de competencias para diferentes puestos de trabajo; en las tesis teóricas fundamentales, el modelo antes señalado adolece de los fundamentos pedagógicos que lo sustentan, al no contemplar leyes, principios, categorías, ni explicitar, entre otros elementos, las concepciones de enseñanza-aprendizaje que lo fundamentan. Tales elementos, a criterios del autor, constituyen insuficiencias que pueden incidir en su pertinencia social.

Es evidente que cualquier intento para la formación de los recursos humanos en el turismo tiene la obligatoriedad de ser construido desde los cimientos de la pedagogía como ciencia. Por ello se coincide con los criterios del Dr. C. Carlos Álvarez de Zayas (1999) cuando plantea que "[...] La Pedagogía es la ciencia que tiene por objeto el proceso de formación, es decir, la que estudia la formación, en general, de la personalidad de los hombres. El estudio de la Pedagogía nos permite dirigir científicamente la formación de los ciudadanos de una sociedad para alcanzar altos niveles de calidad y excelencia."

En el sector turístico se presentan un conjunto de situaciones. Entre estas se encuentran que no se ha definido el perfil de competencias para los directivos del sector turístico; hay un inadecuado enfoque de los modelos formativos para dar respuesta a las competencias directivas; insatisfacciones con los programas de formación por parte de los directivos, en correspondencia con la identificación de las necesidades reales de formación; existen deficiencias en la medición de la efectividad del proceso de capacitación; el desempeño estratégico es inadecuado; incorrecta aplicación de la Dirección por Objetivos.

Las consideraciones referidas anteriormente propiciaron el planteamiento del problema científico de la investigación: ¿Cómo contribuir a la formación de las competencias directivas en el proceso docente-educativo de las escuelas de hotelería y turismo?

El análisis del problema de investigación científica a resolver y la precisión del objeto de estudio condujo a la formulación del objetivo de la investigación: proponer una metodología dirigida a la formación de competencias directivas en el proceso docente- educativo de las escuelas de hotelería y turismo.

Las interrogantes científicas que orientaron el proceder metodológico de la investigación son las siguientes:

1. ¿Qué supuestos teórico-metodológicos asumir en la fundamentación de la metodología para la formación de competencias directivas en el proceso docente-educativo de las escuelas de hotelería y turismo?
2. ¿Qué competencias integran el perfil de los directivos del sector turístico?
3. ¿Cuál es el estado actual que presentan las competencias directivas en el sector turístico?
4. ¿Qué aspectos estructurales y funcionales deben ser considerados en la concepción de una metodología para la formación de competencias directivas en el proceso docente-educativo de las escuelas de hotelería y turismo?
5. ¿Qué contribución hace la metodología a la formación de competencias directivas en el proceso docente-educativo de las escuelas de hotelería y turismo?

Para abordar el objeto de estudio de la investigación se aplicaron, sobre la base de las exigencias del método general materialista dialéctico, métodos: teóricos, empíricos y estadísticos

### **Desarrollo**

Determinación de las competencias directivas en el sector turístico y su diagnóstico. Se presenta el proceso seguido para la determinación y diagnóstico de las competencias directivas.

Elemento decisivo en este proceso lo constituyó el desarrollo de la Técnica Delphi. Con su aplicación, y a través del cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall, se determinó que las competencias más importantes para los directivos del sector turístico, son las siguientes: proyección estratégica, económico-financiera, gestión por procesos, gestión de control, solución de problemas, comunicación, trabajo en equipo y compromiso ético. Con su perfil de competencias.

Se aplicó la evaluación 360° para determinar el estado actual que presentan las competencias en los directivos de la muestra seleccionada. En los resultados de la autoevaluación de los directivos se constató el predominio de un nivel bajo en el perfil de competencias directivas determinadas. Las competencias que presentan un nivel bajo en mayor número de directivos son la gestión por procesos, la solución de problemas y la económico-financiera, lo que corrobora las opiniones dadas por los expertos en la tormenta de ideas y la puntuación otorgada en la Técnica de Grupo Nominal.

En la evaluación de los superiores se constató el bajo nivel que presentan los directivos en las competencias determinadas; los índices más bajos lo alcanzan las competencias gestión por procesos, solución de problemas, proyección estratégica y económico- financiera. Estos criterios coinciden con los resultados de la tormenta de ideas y de la técnica de los grupos nominales.

En la evaluación de los subordinados la situación más crítica se presenta en las competencias trabajo en equipo, gestión por procesos, proyección estratégica y económico-financiera.

**Presentación de la metodología para la formación de competencias directivas en las escuelas de hotelería y turismo. Resultados de la experiencia.**

Se tomó en consideración las definiciones dadas por los autores De Armas, N.; Lorences, J. y Perdomo, J.M. (1985) del Centro de Estudio de Ciencias Pedagógicas del ISP "Félix Varela" y los criterios en cuanto a la estructura metodológica que aportan Rogelio Bermúdez y Maricela Rodríguez (1996).

Presentación de la metodología

Objetivo general: Preparar a los directivos con las competencias necesarias para contribuir a un desempeño más efectivo en correspondencia con las cambiantes exigencias sociales.

Fundamentación filosófica, sociológica, psicológica y pedagógica de la metodología

La teoría científico-metodológica que sirve de sustento a la metodología es la marxista-leninista, por lo que se asumen las leyes de la dialéctica materialista, la teoría del conocimiento, el enfoque complejo de la realidad y la práctica como fuente del conocimiento.

En consonancia con el fundamento filosófico declarado se opta por una psicología histórico-cultural de esencia humanista basada en el materialismo dialéctico, particularmente en los postulados de Vigotsky y sus seguidores.

Desde el punto de vista pedagógico, en el diseño de la metodología se tomó en consideración que respondiera a las leyes, principios y categorías de la pedagogía, son asumidas y contextualizadas a la metodología propuesta las leyes:

- La relación de la escuela con la vida, con el medio social
- Relaciones internas entre los componentes del proceso docente-educativo: la educación a través de la instrucción

En la metodología el autor se adscribe a los principios declarados por la doctora Addine y otros:

- Principio de la unidad del carácter científico e ideológico del proceso pedagógico
- Principio de la vinculación de la educación con la vida, el medio social y el trabajo en el proceso de educación de la personalidad
- Principio de la unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador en el proceso de la educación de la personalidad
- Principio de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo en el proceso de educación de la personalidad
- Principio del carácter colectivo e individual de la educación y el respeto a la personalidad del educando
- Principio de la unidad entre la actividad, la comunicación y la personalidad.

Las categorías de la pedagogía, se decidió adoptar el criterio ofrecido por Josefina López Hurtado y otros (2002) en el libro Compendio de Pedagogía, que reconocen las categorías formación-desarrollo, educación-instrucción y enseñanza-aprendizaje sin desconocer el papel que ocupan otras estrechamente vinculadas entre sí.

En la metodología también se tiene en cuenta los componentes del proceso pedagógico:

- Personales (maestro-alumno)
- Personalizados (objetivo, contenido, métodos, medios, evaluación, formas de organización)

#### Estructura de la metodología

La metodología propuesta sigue los criterios de R. Bermúdez y M. Rodríguez (1996). Contiene dos aparatos estructurales y funcionales básicos: el teórico (aparato cognitivo) y el metodológico (aparato instrumental). El primero se convierte en fundamento teórico básico del segundo y está formado por un cuerpo categorial (categorías y conceptos) y un cuerpo legal (leyes y principios) que permite la intervención en la práctica (Diplomado de Dirección en el Turismo) a partir del aparato instrumental diseñado.

#### Aparato instrumental

Etapas que comprende la instrumentación de la metodología para la formación de competencias directivas.

En este diagnóstico se asume como necesidades de aprendizaje la brecha o diferencia que existe entre el estado real y el estado deseado (Rodríguez, 1999). Las necesidades aquí se definen determinando las carencias o déficit en función del perfil de competencias determinado. Para el diagnóstico se siguieron los pasos o etapas representados en la Figura 2.1.

Después de realizado el diagnóstico de necesidades de aprendizaje en la muestra seleccionada, se procede a diseñar la metodología, la que se muestra en la representación gráfica 3.1.

El aparato instrumental está formado por cuatro etapas, estrechamente relacionadas que reflejan como proceder en la práctica para lograr la formación de las competencias directivas. Las mismas fueron diseñadas teniendo en cuenta los criterios de R. Bermudes y L.M. Pérez (2005) y contextualizadas por el autor de la tesis en el proceso docente-educativo en las escuelas de hotelería y turismo.

Las etapas son las siguientes:

- Primera etapa: diagnóstico del desarrollo potencial y actual de los directivos
- Segunda etapa: proyección del proceso
- Tercera etapa: ejecución de lo planificado
- Cuarta etapa: evaluación de la aplicación

En estas etapas se reflejan de manera explícita los momentos del proceso de enseñanza-aprendizaje: orientación, ejecución, control y evaluación (P. Rico y otros, 2004: 32).

- ? La primera etapa se propone diagnosticar el desarrollo potencial y actual de las competencias directivas de los alumnos.

**Esta etapa comprende los siguientes procedimientos y acciones:**

Procedimiento I: *análisis de la estrategia empresarial, características de la cultura organizacional y de los valores organizacionales compartidos y a gerenciar los trazados por la organización.*

Acciones:

- ? Relación entre la estrategia, objetivos empresariales y valores organizacionales, análisis de la estructura organizacional, estilos de dirección predominantes, estado actual de la comunicación organizacional haciendo énfasis en la comunicación interna y predecir las necesidades de la organización y el nuevo talento requerido.

Procedimiento II: *análisis del estado actual del sistema de gestión de recursos humanos*

Acciones:

- ? Determinación de sus objetivos estratégicos, evaluación del capital humano, determinación de disfunciones existentes, exigencia planteada por la tecnología, las formas de trabajo, las personas, y determinar los recursos que se disponen, cuál es su potencial y capacidad.

Procedimiento III: *elaboración del perfil de competencias directivas.*

Acciones:

- ? Determinación de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, definición de comportamientos, conductas de éxito y fracaso y resultados de la evaluación del desempeño.

Procedimiento IV: *determinación de las necesidades de formación e identificación de las brechas.*

Acciones:

- ? Su impacto en el puesto de trabajo, objetivos individuales y globales, estado actual, competencias esperadas y brechas que se presentan respecto al nuevo perfil de éxito donde es necesario emprender acciones de formación.

La segunda etapa consiste en la proyección del proceso.

Procedimiento V: *diseño de programas formativos centrados en competencia.*

Acciones:

- ? Definición de los objetivos y contenidos del programa, temas esenciales a tratar, maneras pedagógicas de enfocarlos, métodos pedagógicos a utilizar, disponibilidad de los equipamientos pedagógicos y disponibilidad de los destinatarios (horario, tiempo para asistir).

La tercera etapa es la ejecución de lo planificado.

Procedimiento VI: ejecución de los programas formativos centrados en competencias.

Acciones:

- ? Comprometer a los directivos a lo largo del programa, como responsables de su propia formación, garantizar la cultura de la empresa hacia el cambio y la formación, realización efectiva de la acción formativa, asegurando las competencias previstas y garantizar el alcance de los objetivos, utilizando los contenidos, métodos, procedimientos, medios de formación adecuados y aplicando criterios evaluativos que caractericen el éxito de los programas (competencias previstas)

La cuarta etapa consiste en la evaluación de la aplicación, la comprobación de cómo se ha logrado llevar a la práctica lo planificado y de cuán exitosa ha resultado la proyección y ejecución.

Procedimiento VII: determinación de los criterios de éxito o fracaso de la formación estableciendo un dispositivo de evaluación, seguimiento y retroalimentación pertinente para el programa de formación.

Acciones:

- ? Evolución de las competencias del personal a través de las evidencias demostradas en el tiempo, (generación de nuevos saberes), criterios de éxito vistos por los peticionarios y elaboración de las herramientas más adecuadas de seguimiento del programa.

Procedimiento VIII: verificación interna y externa

Acciones:

- ? Pertinencia y calidad de la formación y sugerencias de mejora continua como parte de la verificación interna y externa.

Para el proceso de intervención pedagógica, los docentes cuentan con las siguientes orientaciones:

- ? Recomendaciones para aplicar el diseño curricular por competencias: contiene un algoritmo con su proceder metodológico.
- ? El perfil de competencias directivas determinado
- ? El plan de estudio del Diplomado de Dirección en el Turismo que puede ser adecuado a nuevas situaciones y contextos.
- ? Folleto de orientaciones al personal docente para la formación de competencias directivas en las escuelas de hotelería y turismo; contiene dos partes: la primera dedicada a métodos y técnicas y la segunda referida a casos de estudio del sector turístico que utiliza la simulación para la formación de competencias.

**Análisis de los resultados de la experiencia**

Las variables objeto de estudio son:

- Variable independiente: metodología para la formación de competencias directivas.
- Variable dependiente: formación de competencias directivas en el proceso docente-educativo.

- Definición operacional de la variable dependiente.

Formación de competencias directivas: proceso totalizador cuyo objetivo es preparar al directivo para el éxito en su función social, que agrupa en una unidad dialéctica los procesos de educación, desarrollo e instrucción; ello comprende e interrelaciona la evaluación del diseño formativo, la evaluación de la formación y los desempeños demostrados.

Indicadores en cada dimensión

*I. Dimensión Evaluación del diseño formativo*

Indicadores:

- ? Si lo seleccionado es adecuado para el tipo de objetivo.
- ? Si contribuye a aumentar la eficacia.
- ? Si es compatible con el perfil del colectivo a formar.
- ? Si es accesible para dicho colectivo.
- ? Si responde a las necesidades de aprendizaje y al perfil de competencias definidas.

*II. Dimensión Evaluación de la formación*

Indicadores:

- ? Pertinencia (la formación recibida se alinea a la estrategia, objetivos, cultura y valores de su empresa).
- ? Eficacia (el diseño metodológico, la documentación utilizada, la actuación del profesorado le permitieron adquirir sólidos conocimientos, habilidades, valores actitudes y competencias).
- ? Eficiencia (los costes invertidos en la formación por la entidad generan beneficios en su desempeño individual y la relación coste/beneficio de la formación contribuye a la orientación de la empresa en el mediano y largo plazo).
- ? Adaptabilidad (los conocimientos adquiridos en la formación se están aplicando realmente en el puesto de trabajo).
- ? Adhesión (la formación recibida repercute positivamente en su motivación individual y en la motivación general en el grupo).
- ? Coherencia (la formación recibida responde a las necesidades reales de la organización, a las necesidades individuales y a las competencias que debe poseer un directivo del sector turístico cubano).

*III. Dimensión Desempeños demostrados*

Indicadores:

- ? A nivel individual: el grado de cumplimiento del perfil de competencias directivas en el personal.
- ? A nivel organizacional: la contribución que ha tenido la formación en los resultados globales de la organización.



Resultados del experimento realizado en el Diplomado de Dirección en el Turismo.

En el diseño formativo en la puntuación otorgada por los expertos, existe coincidencia en los valores de la moda  $Q_1$ ,  $Q_2$ ,  $Q_3$  y el valor máximo. La puntuación promedio alcanzada (4,76) se considera alta, o sea, el criterio de los expertos está entre *totalmente de acuerdo* y *muy de acuerdo*; solo en trece ítems no fue otorgado el valor máximo; la puntuación total otorgada por los expertos es de 257. Esto no sucede así en el caso del valor mínimo que en los ítems uno, dos y cuatro alcanzan una puntuación de *cuatro* y en los ítems tres, cinco y seis alcanzan una puntuación de *tres*.

En sentido general, la caracterización que ofrecen los expertos sobre los elementos esenciales que caracterizan el diseño formativo son los siguientes: es accesible para el colectivo, es compatible con el perfil de competencia, se corresponde con los objetivos propuestos, responde a las necesidades de aprendizaje y al perfil de competencias.

En cuanto a las valoraciones generales, predominaron las opiniones favorables, manifiestas en las expresiones siguientes: “el diseño resulta novedoso”, “es adecuado al contexto del sector turístico”, “está dirigido a las competencias que debe poseer un directivo en el sector para el éxito en el desempeño”. Los métodos se consideran valiosos, innovadores y muy creativos; el directivo ocupa un lugar protagónico y es responsable de su propia formación. Se ofrecieron sugerencias con relación al orden de las asignaturas y a los objetivos declarados, elementos tomados en cuenta en el perfeccionamiento del programa.

En las puntuaciones otorgadas por los alumnos sobre la evaluación de la formación, existe coincidencia entre la moda y la mediana,  $Q_1$  y  $Q_3$ ; no sucede lo mismo con el valor mínimo, que se comporta de forma diferente en cada ítem, aunque el total de las puntuaciones menores que cuatro es de nueve y la frecuencia absoluta en estos valores es baja. Los mayores problemas están en los ítems seis, dos y cinco, con valores de tres y dos, respectivamente.

Se observó, según la escala Likert utilizada en la tabla de distribución de frecuencia, que los valores tres, dos y uno ocupan un bajo por ciento, lo que demuestra un alto índice de coincidencia entre todos los alumnos, y permite evaluar de muy positiva la formación recibida.

En la evaluación de la formación pudo apreciarse, como resultados más relevantes: la coincidencia de criterios por parte de los alumnos respecto a los beneficios que genera la formación en su desempeño individual y a la pertinencia de la formación en correspondencia con las demandas de la empresa, con las competencias que debe poseer un directivo del turismo. Cuatro sujetos refieren dificultades con la aplicación de lo recibido en el puesto de trabajo y tres sujetos cuestionan el grado de solidez de las competencias adquiridas.

En la etapa final del experimento se aplicó la técnica de autoevaluación (postest) y se constataron avances en comparación con los resultados iniciales (pretest). Las competencias en las que se manifiesta un mayor avance son: compromiso ético, comunicación y solución de problemas. En menor medida, existen avances discretos en las competencias siguientes: proyección estratégica, económico-financiera y gestión por procesos.

Otro método aplicado en la etapa experimental fue la observación a través de visitas a clases. Se constató que, de 15 clases visitadas a las diferentes asignaturas en el desarrollo del diplomado, en 13 el profesor entrenó de forma correcta a los alumnos en la adquisición

de las competencias directivas, en 14 se aplicaron correctamente los métodos y técnicas seleccionados en la formación de competencias, en 12 se trabajó adecuadamente la autoevaluación del directivo, en el 100% se logró un vínculo adecuado del contenido con la realidad empresarial, en 12 se respondió en mayor medida a las necesidades individuales del alumno, en 10 de ellas se logró establecer la relación adecuada entre los componentes del proceso con la formación de las competencias, en 11 clases se contribuyó satisfactoriamente a la formación de competencias directivas. Las competencias que se desarrollaron en mayor medida fueron compromiso ético, comunicación y solución de problemas.

Para evaluar la formación en términos de competencias demostradas se midió la contribución de la formación en dos dimensiones básicas: a nivel y a nivel organizacional.

En el análisis de la primera dimensión (evaluación del desempeño), el indicador que predomina es el de satisfactorio, con un 77,4 %. Se demuestra que la formación recibida ha tenido una contribución favorable en el desempeño de los directivos, pues sólo el 6,5% de la muestra obtuvo evaluación deficiente. Los directivos en su mayoría alcanzaron un cumplimiento entre el 80% y 100% de los objetivos previstos para el año en su puesto de trabajo.

A nivel organizacional, las organizaciones alcanzaron resultados favorables en el cumplimiento de los objetivos propuestos. La categoría de bien fue alcanzada por 20 directivos, uno fue evaluado de regular y uno de mal. En el cumplimiento de los indicadores económicos, 20 directivos alcanzaron la categoría de cumplidores y dos, de no cumplidores. En la contribución a la formación de los subordinados, 12 contribuyeron de forma favorable y 10 no lo hicieron.

## **Conclusiones**

El análisis valorativo de las diferentes fuentes bibliográficas y su recorrido epistemológico hacen de la concepción dialéctico materialista conjugada con el ideario martiano, las leyes, principios y categorías de la pedagogía como ciencia y el enfoque histórico cultural de Vigostky de esencia humanista en la concepción de los componentes del proceso pedagógico, los sustentos teóricos de la investigación, al considerar las potencialidades educativas latentes en los directivos para la formación de las competencias en las escuelas de hotelería y turismo.

El perfil de competencias directivas que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función directiva en correspondencia con las cambiantes exigencias sociales, está integrado por las competencias: proyección estratégica, económico financiera, gestión por procesos, gestión de control, solución de problemas, comunicación, trabajo en equipo y compromiso ético.

En el diagnóstico efectuado los directivos seleccionados (como muestra para el desarrollo de la investigación) presentaron un nivel bajo en sus competencias, esto se evidenció en las opiniones dadas por los expertos en la tormenta de ideas; en la puntuación otorgada en la Técnica de Grupo Nominal y en la evaluación 360. En estas primeras técnicas como resultado predominan las evaluaciones de regular, mal y muy mal según el criterio de los expertos. En la evaluación 360, la autoevaluación demostró que las competencias que presentan un nivel bajo en mayor número de directivos son la gestión por procesos, la solución de problemas y la económica financiera, en la evaluación de los superiores los

índices más bajos lo alcanzan las competencias gestión por procesos, solución de problemas, proyección estratégica y económico financiera y en la evaluación de los subordinados la situación más crítica se presenta en las competencias trabajo en equipo, gestión por procesos, proyección estratégica y económico financiera.

Desde el punto de vista estructural y funcional la metodología está integrada por el objetivo general, el aparato cognitivo y el aparato instrumental formado por las etapas (diagnóstico, proyección, ejecución y evaluación), procedimientos, acciones y las orientaciones para su aplicación. Proceder metodológico que toma como centro al directivo para formar las competencias al reactivar sus potencialidades.

La metodología aplicada reveló en los directivos un incremento progresivo de sus competencias. En la autoevaluación las competencias en las que se manifiesta un mayor avance son compromiso ético, comunicación y solución de problemas. En la observación a clases se constató que los profesores entrenaron de forma correcta a los alumnos en la adquisición de las competencias directivas, se aplicaron correctamente los métodos y técnicas seleccionados, se logró un vínculo adecuado del contenido con la realidad empresarial y se contribuyó satisfactoriamente a la formación de competencias directivas. En términos de desempeños demostrados la metodología contribuye favorablemente al desempeño individual y organizacional de los directivos avalado por los resultados obtenidos en esta etapa.

Trabajo presentado:  
15 de noviembre de 2007

Aprobado por el Comité  
Editorial:  
10 de diciembre de 2007

## **Bibliografía**

1. Alpizar Fernández, Raúl. (2005). Modelo de gestión para la formación y desarrollo del personal directivo académico de la Universidad de Cienfuegos. Tesis doctoral
2. Aragón A. (2002) Situación actual y perspectivas sobre la formación de profesionales en Cuba. Conferencia magistral. III Encuentro sobre Formación Tecnológica de Europa y América Latina. Hotel Neptuno, Ciudad de la Habana, del 4 al 8 de noviembre del 2002.
3. Bermudes Morris Raquel y Pérez Martín Lorenzo M (2005). Aprendizaje formativo. Pedagogía 2005. Curso 34. ISBN 959-18-044-4. Universidad pedagógica Técnica Hector A. Saldivar
4. Bermúdez Serguera, Rogelio y Rodríguez Rebustillo, Maricela (1996). Teoría y metodología del aprendizaje. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
5. Cejas E et al (2002) La extensión de la formación por competencias profesionales para especialidades químicas de la ETP. Ponencia presentada en el evento provincial de Pedagogía'2003
6. Cuesta, Armando. (2001). Gestión de competencias. La Habana, Cuba. Ed. Academia.
7. De Armas, N; Lorences, J y Perdomo J.M (1985). Caracterización y diseño de los resultados científicos como aporte de la investigación educativa. ISP "Félix Varela". (manuscrito)
8. Pelegrín Entenza, Norberto (2004). Procedimiento para la formación de competencias directivas en el sector turístico. Tesis para optar por el título de Máster en Dirección. Universidad Central de Las Villas. Villa Clara.
9. Pelegrín Entenza, Norberto. (2006) Metodología para la formación de competencias directivas en las escuelas de hotelería y turismo. Tesis doctoral. Instituto Superior Pedagógico Félix Valera. Villa Clara. Cuba