

Universidad Autónoma de Sinaloa
Facultad de contaduría y administración

Título de la ponencia:

Competencias profesionales

Autores:

LAE. Zadie Eneida González León

LAE. Selene Villalobos Pereda

Temática del congreso:

“Desarrollo integral de las competencias profesionales de la Licenciatura en Administración de Empresa aplicado a la demanda actual en el ámbito empresarial directivo”

Datos de identificación:

LAE. Zadie Eneida González León
Calle Aguila No. 1667 entre López Mateos y
Magnolia
Colonia Sinaloa.
Culiacán Sinaloa CP. 80260
Tel. (667) 7 18-81-67
Cel. 044 66 72 20 15 73
Correo electrónico: zadie1@hotmail.com

LAE. Selene Villalobos Pereda
Calle Presa San Lorenzo No. 1046
Colonia las quintas
Culiacán Sinaloa CP. 80060
Tel. (667) 7-15-56-83
Cel. 044 66 71 97 80 09
Correo electrónico: selene.vip@hotmail.com

RESUMEN

La crisis económica actual ha generado un debate acerca de la eficacia de las competencias de liderazgo que poseen los directivos de las empresas. Por otra parte, habían surgido dudas acerca del grado en el que la Educación Superior favorece el aprendizaje de las competencias para dirigir y liderar las organizaciones. centrado en la adquisición de competencias para la profesión y para la vida por parte de los estudiantes a partir de nuevas metodologías y nuevos roles que deben asumir los profesores y los alumnos, puede constituir el marco de desarrollo de dichas competencias.

El presente trabajo tiene por objeto describir cuáles son las competencias del liderazgo en el ámbito empresarial y en qué medida el coaching puede constituir una metodología adecuada para el aprendizaje de dichas competencias en la Universidad.

ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN.

2. ÍNDICE GENERAL.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema.

1.1.1 Definición del problema.

1.2 Delimitación del problema en general.

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo general.

1.3.2 Objetivos específicos.

1.3.2.1 Objetivo primario.

1.3.2.2 Objetivo secundario.

1.4 Justificación.

1.5 Limitaciones del estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO O DE REFERENCIA

1. Crisis económica, competencias de liderazgo y Educación Superior

2. Estado del Arte de competencias

3. Competencias Laborales

a) Competencias estratégicas:

b) Competencias “intratélicas”:

c) Competencias de eficacia personal:

4. Competencias en la educación

5. Método de caso

6. Herramientas

CAPÍTULO III: ESTRATEGIA METODOLÓGICA

4.1 Tipo de investigación.

4.2 Método de la investigación.

4.3 Modelo de la investigación.

4.4 Diseño de la investigación.

4.4.1 Selección de la muestra y la técnica de muestreo.

4.5 Formulación de la hipótesis.

4.6 Variables.

4.7 Instrumento aplicado y desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFÍA.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema.

La crisis económica actual ha generado un debate acerca de la eficacia de las competencias que poseen los directivos de las empresas.

Aún hoy es vigente la afirmación del investigador De Gregorio (2008), quien manifestaba hace algunos años que *“en la actualidad estamos atravesando una crisis financiera internacional sin precedentes...Cómo evolucionará la economía mundial y cuán prolongada será la recesión es algo que está aún por verse”*. El reto hoy consiste en determinar cuánto va a durar la actual situación, qué se puede hacer para mejorar y qué aprendizajes se pueden extraer de esta lamentable y extraordinaria experiencia.

Según Correa (2008), los cambios a los que nos estamos enfrentando, influidos sin duda por la globalización, la falta de ética y la alta exigencia del entorno, nos hacen ir en búsqueda de herramientas gerenciales que ayuden a dirigir y liderar los recursos económicos, físicos, emocionales e intelectuales que poseen las organizaciones, de manera eficiente, procurando con ello encontrar la luz que haga posible menguar las evidentes carencias. Y en ese camino de la búsqueda de soluciones el contexto empresarial y el educativo se han vuelto a encontrar.

Afirma Martínez (2011a), Sanz (2010) y Villa y Villa (2007) que, precisamente, en el contexto empresarial se estaba discutiendo enormemente que la Educación Superior estuviera efectivamente preparando a los profesionales para dirigir las organizaciones empresariales.

En la actualidad la Universidad debe adaptarse a las demandas externas, para identificar las competencias necesarias para desarrollar una profesión y para gestionar una empresa, y desarrollarlas seguidamente a través de diferentes y genuinos procesos de enseñanza-aprendizaje. Esto, que es tan simple de exponer, constituye la esencia y la razón de ser de dicha investigación. Naturalmente, después se debe devolver un “rédito” a la comunidad en términos de competitividad social y de proyectos personales de vida, entre otras cosas (Blanco, 2009).

En definitiva, se trata de desarrollar la gestión de la empresa de una manera no egocéntrica, sino, por el contrario, basada en la adaptación a las demandas del mercado y del entorno. Y es precisamente aquí donde la Educación Superior, y los futuros líderes directivos pueden encontrarse.

1.1.1 Definición del problema.

En la actualidad la Universidad debe adaptarse a las demandas externas del ámbito empresarial, para identificar las competencias necesarias para desarrollar la profesión de LAE y para gestionar una empresa con eficacia, y desarrollarlas seguidamente a través de diferentes y genuinos procesos de enseñanza-aprendizaje.

1.6 Delimitación del problema en general.

La presente investigación identifica las competencias profesionales necesarias para desarrollar los planes de estudio del programa curricular de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Sinaloa, de acuerdo a las necesidades actuales de las empresas de Culiacán Sinaloa, basadas en la gestión directiva y de liderazgo empresarial.

Como también, capacitar al personal docente de la FCA en el proceso estratégico de enseñanza-aprendizaje, para desarrollar habilidades y destrezas en la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Sinaloa, con una clara orientación de capacitar profesionales excelentes, que le permita al profesionista abordar los problemas de la demanda actual de gestión propios de su competencia.

1.7 Objetivos.

1.7.1 Objetivo general.

Identificar las competencias necesarias para desarrollar la profesión de LAE, de acuerdo las

necesidades actuales que se presentan en el ámbito empresarial, y desarrollar cierto proceso estratégico de enseñanza-aprendizaje, basado en la gestión para dirigir las empresas con eficacia, que a su vez, mejorara la competitividad y la calidad de las sociedades, además de la integración cultural de éstas.

1.7.2 Objetivos específicos.

Identificar las competencias necesarias para desarrollar la profesión de LAE, de acuerdo las necesidades actuales que se presentan en el ámbito empresarial, basadas en la gestión directiva y de liderazgo empresarial.

1.7.2.1 Objetivo primario.

Identificar las competencias necesarias para desarrollar la profesión de LAE, de acuerdo las necesidades actuales que se presentan en el ámbito empresarial.

1.7.2.2 Objetivo secundario.

Desarrollar cierto proceso estratégico de enseñanza-aprendizaje, basado en la gestión para dirigir las empresas con eficacia, mejorara la competitividad y la calidad de los profesionistas.

1.8 Justificación.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito, modificar los programas estudio de La Licenciatura en Administración de Empresas, por programas planificados y basados en el desarrollo de competencias profesionales actualizadas de acuerdo a la demanda actual del sector empresarial.

Desarrollar estrategias de enseñanza-aprendizaje áulicas y extra-áulicas con el propósito de desarrollar las competencias necesarias para generar profesionistas eficaces en el ámbito laboral del sector empresarial. Con dicho programa educativo, formar habilidades directivas y de liderazgo en los profesionistas que permita a su vez la mejorar continua en las labores del sector empresarial.

1.9 Limitaciones del estudio.

Una de las principales limitaciones para la realización de este estudio es el limitado aseso por parte de los empresarios de la región, estudiar las carencias de competencias laborales que presentan el personal de sus organizaciones.

Otras de las limitaciones podría ser, la falta de interés por parte de los estudiantes en el aprendizaje.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO O DE REFERENCIA

1.- Crisis económica, competencias de liderazgo y Educación Superior

Afirman Martínez (2010a), Montoro y Nadal (2009) y Nadal (2008) que la actual crisis económica y financiera global constituye el acontecimiento socio-económico más importante de las últimas décadas. Y es que por su magnitud, intensidad y efectos sobre la economía real la presente crisis ha creado una nueva forma de entender, entre otras cosas, la economía y la gestión de las organizaciones, además de permitirnos comprender mejor las propias crisis y las estrategias para gestionarlas.

Aún hoy es vigente la afirmación del investigador De Gregorio (2008), quien manifestaba hace algunos años que “en la actualidad estamos atravesando una crisis financiera internacional sin precedentes...Cómo evolucionará la economía mundial y cuán prolongada será la recesión es algo que está aún por verse”. El reto hoy consiste en determinar cuánto va a durar la actual situación, qué se puede hacer para mejorar y qué aprendizajes se pueden extraer de esta lamentable y extraordinaria experiencia.

Según Correa (2008), los cambios a los que nos estamos enfrentando, influidos sin duda por la globalización, la falta de ética y la alta exigencia del entorno, nos hacen ir en búsqueda de herramientas gerenciales que ayuden a dirigir y liderar los recursos económicos, físicos, emocionales e intelectuales que poseen las organizaciones, de manera eficiente, procurando con ello encontrar la luz que haga posible menguar las evidentes carencias. Y en ese camino de la búsqueda de soluciones el contexto empresarial y el educativo se han vuelto a encontrar.

2-Estado del Arte de competencias

Definiciones:

Por el término Competencia que como se menciona en el marco teórico, es una palabra con varios significados:

Su origen del término competencia en el verbo latino. “competere” (ir al encuentro una cosa de otra, encontrarse) para pasar también a acepciones como “responder a, corresponder” “estar en buen estado” “ser suficiente”, dando lugar a los adjetivos “competens-entis” (participio presente de competo) en la línea de competente, conveniente, apropiado para y los sustantivos “competio-onis” competición en juicio y “competitor-oris” competidor, concurrente, rival”. (Diccionario de la Real Academia Española Letra C) Esta definición señala el origen de la palabra pero es importante mencionar que el término se aplica al desarrollo de habilidades para aclarar esa diferencia a continuación se menciona otra definición de competencias desde donde surge. “El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.” (Machado, J. 2002. p.2).

La Administración de Empresas como materia a impartir en la licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, exige más que simplemente “enseñar y aprender”, el “enseñar a aprender”, “enseñar a desaprender” (Castillo, 2003:329) y “enseñar a desenvolverse”. Las competencias pueden definirse como un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta (Pereda, Berrocal y López, 2002:46) lo que supone la capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a una determinada situación (Perrenoud, 2004:11). El concepto de competencias por consiguiente lleva asociados varios elementos: a) se trata de unos comportamientos observables; b) que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto; y c) que se desarrollan en una organización determinada, es decir, en el marco de una estrategia, una estructura organizativa, una cultura y una tarea concreta. Por tanto, una

competencia no es una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada y armónica de todos estos aspectos en el desempeño de una actividad laboral concreta (Le Boterf, Barzucchetti y Vincent, 1993).

Algunos investigadores (García, 2006; Rodríguez, 2006) han afirmado que el término competencia constituye un concepto amplio y difícil de definir y de evaluar, además de estar de actualidad, ser multimedia y multidisciplinar. Amplio porque, cada vez más, incluye aspectos vinculados al ser (valores, actitudes, etc.), no sólo los relativos al saber o al saber hacer. Difícil de definir porque, entre otras cosas, tiene que ver con elementos internos y externos al sujeto. Y es difícil de evaluar precisamente por todas esas características, lo que hace “farragoso” encontrar o emplear medidas objetivas válidas y fiables.

Inicialmente era competente quien dominaba una disciplina de conocimiento o poseía ciertas habilidades, aptitudes o rasgos considerados adecuados (inteligencia, comprensión verbal, seguridad, etc.). De este modo un directivo era competente en la medida en que demostraba que “atesoraba” contenidos teóricos-prácticos en el área de dirección de empresas, posiblemente por haber recibido la formación teórica correspondiente; o porque se le atribuían una serie de rasgos y aptitudes consideradas idóneas y puestas de manifiesto mediante pruebas psico-métricas.

Pero, como afirma Perrenoud (2008), poseer conocimientos o disponer de capacidades no implica ser competente. Por ejemplo, podemos conocer las técnicas o las reglas de gestión empresarial y no saberlas aplicar con eficacia en un momento y en un contexto determinado; y podemos conocer el derecho comercial y redactar mal los contratos. De hecho la experiencia demuestra que las personas que están en posesión de conocimientos o de capacidades no siempre las saben movilizar de forma pertinente y en el momento oportuno.

Martínez (2011d) y Cardona y Rey (2010) mantienen que en la actualidad las competencias – y especialmente las competencias del liderazgo - constituyen un sistema que integra “saber”, “saber hacer” y “saber ser-estar”.

Es importante destacar que existen varios tipos de competencias y señalamos algunas para que se plasme claramente la diferencia entre estas y poder apreciar la importancia de su desarrollo en la educación.

Básicamente, existen dos tipos de competencias: las técnicas y las directivas. Éstas últimas, son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, y aunque cada organización según su estrategia, política, estructura organizativa y cultura pueda enfatizar más unas u otras, pueden considerarse de forma conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Competencias Laborales

“Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio”. (Machado, J. 2002. p.6).

Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. “El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y el resultado efectivo”. (Martínez, A.2009 p .7) Según Tobon; el concepto de competencias actualmente, se entiende como un conjunto de actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer.

Las primeras investigaciones sobre las competencias directivas se deben a Boyatzis (1982) quien preguntó a un conjunto de directivos por los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto, proponiendo veintiún tipos de competencias agrupadas en cinco clusters: competencias de dirección de metas y acción, de liderazgo, de dirección de recursos humanos, de dirección de subordinados y de relación con otros. A partir de ahí, se han elaborado diversas propuestas (Levy-Leboyer, 1997; Mitrani, Dalziel y Suárez 1992; Vargas, Casanova y Montanero, 2001).

Una de las propuestas más divulgadas sobre competencias directivas es la del IESE, que surge del análisis empírico resultante de la aplicación del Cuestionario de Competencias Directivas a una muestra de 150 directivos (Chinchilla y García, 2001b), y que incluye las siguientes:

1. Competencias estratégicas:

Hacen referencia a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa, siendo necesarias para el logro de resultados económicos. Incluyen las siguientes:

- a) visión de negocio;
- b) resolución de problemas;
- c) gestión de recursos;
- d) orientación al cliente;
- e) red de relaciones efectivas;
- f) negociación.

2. Competencias “intratégicas”:

Se refiere a la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa, y se orientan a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la organización. Incluye las siguientes competencias básicas:

- a) comunicación;
- b) organización;
- c) empatía;
- d) delegación;
- e)'coaching';
- f) trabajo en equipo.

3. Competencias de eficacia personal:

Son los hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y que se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el medio, potenciando la eficacia de los grupos anteriores de competencias directivas. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección, imprescindible para dirigir a otras personas, y contienen cuatro competencias básicas, cada una de las cuales se divide a su vez en tres subcompetencias:

- a) proactividad, que incluye iniciativa, creatividad y autonomía personal;
- b) autogobierno, en el que se insertan la disciplina, concentración y autocontrol;
- c) gestión personal, que implica gestión del tiempo, gestión del estrés y gestión del riesgo;
- d) desarrollo personal, donde se incluyen la autocrática, el autoconocimiento y el cambio personal.

Competencias en la educación

Las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y valores que convergen y permiten llevar a cabo un desempeño de manera eficaz, es decir, que el alumno logre los objetivos de manera eficiente y que obtenga el efecto deseado en el tiempo estipulado y utilizando los mejores métodos y recursos para su realización. “Los avances de la investigación de punta, indican que la obtención de las metas radica en el conocimiento de la disciplina, el desarrollo de las habilidades, el crecimiento en hábitos mentales y de conducta que se relacionen con los valores universales y de la misma disciplina, así como en la construcción de competencias de desempeño”. (Arguelles A. 2002 p. 4.)

¿Pueden aprenderse las competencias directivas? La respuesta a esta pregunta es afirmativa.

Pero las competencias se relacionan estrechamente con hábitos de pensamiento y conducta, y aunque pueden aprenderse, su desarrollo será más difícil cuanto más tardío, por lo que el sistema universitario tiene un papel fundamental (Álvarez y Moreno, 2002:3). Confiar en que será el ejercicio profesional el medio adecuado para su desarrollo no solo va a demorar sino también dificultar este proceso.

Sin embargo, dadas las limitaciones que impone la estructura de los planes de estudios al tiempo que es creciente el volumen de conocimientos a transmitir, se hace perentorio fijar unos objetivos pedagógicos claros que permitan un óptimo aprovechamiento del tiempo lectivo siempre escaso, este convencimiento nos ha llevado a pasar del habitual planteamiento centrado en las clases magistrales a un modelo que hiciese hincapié en los aspectos prácticos de la materia, al tiempo que se trataba de mejorar el interés y la motivación del alumnado y el desarrollo de sus habilidades sociales. Entre las innovaciones más importantes realizadas se encuentra la resolución en el aula de

numerosos casos prácticos, de forma intensiva y no meramente anecdótica, como forma de mostrar la relación teoría-práctica, orientando la docencia hacia el desarrollo de habilidades y competencias que capaciten para la actividad directiva y de gestión.

Con ello se persigue facilitar la comprensión de la materia, utilizando situaciones, ficticias o reales, donde el alumnado sea capaz de identificar los conceptos estudiados previamente; desarrollar las habilidades de análisis y diagnóstico de la realidad y la capacidad de tomar decisiones eficaces y adecuadas en situaciones reales, con información insuficiente, racionalidad limitada, riesgo y ambigüedad; y capacitar más eficazmente a los futuros profesionales mediante el desarrollo de las competencias necesarias para su futura inserción en el mundo laboral. En definitiva, se trata de hacer que aprendan a localizar lo esencial y comprendan la estructura de un problema complejo

Método de caso

Como es sabido, el método del caso es una de las modalidades más populares de la enseñanza práctica, y trata de poner a quienes carecen de experiencia profesional en disposición de ejercitar los conocimientos adquiridos con el estudio; mediante una aplicación participativa en el aula se trata de que el alumnado trabaje en grupo y aprenda a generar respuestas mediante la discusión y la deliberación.

El método del caso no sirve para dar soluciones categóricas, pues su propósito no es generar respuestas definitivas a problemas específicos. Parte de la idea de que cuanto mayor sea la experiencia y la sabiduría, mejores serán las decisiones, pues el conocimiento está formado por una base de casos compuesta por los problemas resueltos en el pasado.

En un caso se representa una situación compleja de la vida real planteada por el profesor de forma narrativa, a partir de datos que resultan ser esenciales para el proceso de análisis. Casi siempre se trata de hechos problemáticos a los que una empresa (real y concreta), un profesional o un equipo de profesionales han tenido que enfrentarse. Con esa información, los alumnos dispondrán de un tiempo determinado para estudiarlo, individualmente o en grupo, y sacar sus propias conclusiones y propuestas, al tiempo que preparar su exposición. En el aula se debatirán las distintas propuestas de solución, desempeñando el profesor el papel de moderador.

Por eso, para que esta metodología sea eficaz debe emplearse con suficiente extensión como para rebasar el nivel de lo anecdótico, constituyendo cuando se utiliza correctamente una herramienta muy útil para desarrollar las competencias directivas y, sobre todo, para adquirir determinadas habilidades transversales o genéricas: se aprende a seleccionar y usar información, a especular razonadamente, a manejar la ambigüedad, a argumentar, a tener que tomar decisiones aunque no disponga de información perfecta, a generar soluciones creativas, a discutir y defender sus propuestas razonadamente, etc.

Sin embargo y pese a su utilidad, el método del caso no debe ser considerado como una técnica de uso exclusivo, sino complementaria de las clases teóricas, a las que no puede sustituir, pues desprovista de exposición teórica no se adapta a las necesidades actuales de un curso de administración de empresas.

Herramientas

De miguel (2005a, 2005b) ha propuesto diversos métodos y modalidades de enseñanza-aprendizaje en la Universidad, cada una de los cuales tiene implicaciones en el aprendizaje de competencias y conllevan determinados sistemas de evaluación. Los métodos propuestos son perfectamente válidos en un contexto educativo de coaching:

a) Métodos

Relacionados con la práctica:

- Estudio de casos reales o simulados
- Aprendizaje centrado en competencias

- Seminarios y talleres para construir conocimiento mediante la actividad
- Aprendizaje cooperativo y en grupo

Relacionados con los proyectos:

- Resolución de problemas par ejercitar, ensayar y poner en práctica
- Contrato de aprendizaje autónomo evitando apegos
- Aprendizaje mediante elaboración y presentación de proyectos

Relacionados con la teoría:

- Lección magistral y sesiones expositivas o demostrativas, del alumno/profesor, para transmitir conocimientos y activar procesos cognitivos

b) Modalidades organizativas de la enseñanza:

Relacionados con la práctica:

- Seminarios y talleres para construir conocimiento mediante la actividad
- Clases prácticas para mostrar cómo actuar a los estudiantes
- Tutorías personalizadas para orientar, evaluar, etc.
- Estudio y trabajo en grupo para que los estudiantes aprendan entre ellos
- Prácticas externas en contextos reales para completar aprendizajes

Relacionados con los proyectos:

- Seminarios y talleres para construir conocimiento mediante la actividad
- Clases prácticas para mostrar cómo actuar a los estudiantes (casos, problemas...)
- Tutorías personalizadas para orientar, evaluar, etc.
- Estudio y trabajo individual-autónomo
- Estudio y trabajo en grupo

Relacionados con la teoría:

- Clases teóricas-expositivas para hablar a los estudiantes
- Estudio y trabajo individual

Posteriormente De Miguel (2006) presentaría otra clasificación de los enfoques metodológicos:

a) Enfoque didáctico para la individualización:

- Enseñanza programada
 - Enseñanza modular
 - Aprendizaje auto-dirigido
 - Investigación
 - Tutoría académica
- b) Enfoque de socialización didáctica:
- Lección tradicional
 - El método del caso
 - El método del incidente
 - Enseñanza por centro de interés
 - Seminario
 - La tutoría entre iguales
 - El pequeño grupo de trabajo
 - Aprendizaje cooperativo
- c) Enfoque globalizado:
- Los proyectos
 - La resolución de problemas

Investigadores como Cela, Fandos, Gisbert y González (2005), y también García (2006), han propuesto otras estrategias metodológicas diferentes a las anteriores, especialmente válidas en un contexto de coaching y de gran utilidad en el marco de la experiencia pedagógica: el visionado de vídeo, el análisis de documentos, la técnica de laboratorio, las prácticas de campo, el juego de roles, las jornadas, visitas externas y al centro, los talleres, etc.

Investigadores como Cantera (2002, 2004), Dilts (2004), Leibling y Prior, (2003) y Zeus y Skiffington (2003, 2004) han sintetizado las técnicas y métodos específicos de coaching que pueden ser utilizados:

- Learning by doing, mediante muestras de trabajo real o sugerido.
- Obtener conclusiones de situaciones reales pasadas.
- Dar feedback específico referidos a hechos concretos, en el momento y lugar adecuados.

- Generar incidentes críticos para gestionar competencias de respuesta cambios, urgencias, prioridades...
- Lecturas, visionado de vídeos, etc.
- Bandeja de entrada: el cliente recibe documentos e información secuenciada para gestionarla.
- Entrevista individual y grupal.
- Dinámicas y técnicas de grupo: panel, focus group, brain-storming, etc.
- Test, dibujo, fotografías, juegos, recursos motrices, simulaciones, juego de roles filmados, etc.

Las opciones metodológicas para el desarrollo de competencias directivas son múltiples y diversas, y pueden combinarse según las necesidades y las posibilidades. Pueden utilizarse de manera presencial o no presencial, también de manera online, offline e híbrida, o utilizando diversos medios (pizarras electrónicas, etc.). Como sucede en el marco del coaching, las metodologías prácticas y participativas, basadas en la experiencia y la vivencia. Con ellas los estudiantes construyen su propio aprendizaje de forma autónoma, a partir de la resolución de problemas, del aprendizaje cooperativo y de los foros de debate, entre otras muchas opciones.

La intervención didáctica del profesor coach ha de dirigirse a seleccionar el método y los procedimientos que sean más adecuados para lograr la motivación y la actividad por parte del estudiante, con el fin de que adquiera de manera autónoma las competencias transversales y específicas necesarias para la profesión y para la vida. En eso precisamente consiste el reto, en diseñar experiencias de aprendizaje en las que el estudiante pueda, a partir de sus formas de ser, de ver y de comprender la realidad - que también han de cambiar y perfeccionarse - construir nuevos aprendizajes significativos.

El cambio de la metodología de enseñanza y aprendizaje en la Educación Superior afecta también a las estrategias, procedimientos e instrumentos de evaluación, además de requerir por parte de los profesores nuevas perspectivas y actitudes respecto a la propia evaluación. La prueba final para valorar los conocimientos obtenidos por los estudiantes a lo largo del programa constituye la opción tradicionalmente utilizada. Ahora cobran importancia otros instrumentos de evaluación, tales como los diarios, las auto-evaluaciones, las fichas de observación, la evaluación 360°, el portafolios y otros que puedan diseñarse de manera creativa por el profesor para evaluar la

adquisición de las competencias por parte del alumno (referidas a saber, saber hacer y saber ser y estar), tanto desde un punto de vista de proceso como al finalizar éste.

A diferencia del sistema tradicional de evaluación, en el que se medía el grado en el que el estudiante universitario conocía una determinada materia, las técnicas e instrumentos de evaluación que finalmente sean elegidas por el profesorado deben permitir evaluar habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, etc. Éstas integran, en definitiva, las competencias transversales y específicas para la profesión, para el liderazgo y para la vida. Además, es preciso comprobar la transferencia de los aprendizajes, es decir, que el estudiante es capaz de integrar estos elementos en situaciones reales para emitir respuestas proporcionadas, coherentes, y válidas. En una palabra, para ser competente (Poblete y Villa, 2007).

Entre los métodos de evaluación propuestos por De Miguel (2005a, 2005b) cabe destacar:

- Pruebas objetivas
- Pruebas de respuestas corta
- Pruebas de desarrollo
- Trabajos y proyectos
- Informes/memorias de prácticas
- Pruebas de ejecución de tareas reales y/o simuladas
- Sistemas de auto-evaluación
- Escalas de actitudes
- Técnicas de observación
- Portafolio

Las actividades y procesos de evaluación deben diseñarse y aplicarse de manera que ofrezca al docente un permanente feed-back, el suficiente para adaptar su trabajo a las características de los estudiantes, corregir desajustes, acreditar que el alumno ha alcanzado los objetivos y poder determinar en qué grado lo ha hecho. Pero la evaluación también debe servirle al estudiante que, no lo olvidemos, es el protagonista de su propio aprendizaje. Así es, el sistema de evaluación le debe permitir hacer efectivos y oportunos ajustes en sí mismo y en su actividad, ser consciente de su propia trayectoria y progreso e implicarse totalmente en el proceso de aprender (De Miguel, 2006).

El marco del presente trabajo se trata de competencias para la dirección de empresas y para la vida por parte de los estudiantes, que deben asumir un rol autónomo, activo y responsable, entre otras características. El profesor universitario también debe asumir un nuevo rol, que también implica nuevas formas de pensar, actuar, sentir y relacionarse, y ha de utilizar diferentes y diversos métodos y recursos. Describe cuáles son las competencias para el liderazgo desde el contexto empresarial.

CAPÍTULO III: ESTRATEGIA METODOLÓGICA

4.8 Tipo de investigación.

Es un estudio de **tipo descriptivo**, debido a que comprende la descripción sobre la realidad de los hechos referente a los cambios a los que nos estamos enfrentando, como la crisis económica, la globalización, la falta de ética, la proliferación de productos, dicha problemática, nos hacen ir en búsqueda de herramientas gerenciales y competencias profesionales que ayuden a dirigir con eficacia en el ámbito empresarial. También se basa en el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual sobre la formación del alumno y el modelo de enseñanza-aprendizaje que valla embonada a las exigencias actuales del mercado.

Además, una parte del estudio es de **tipo exploratorio**, debido a que se analizará la problemática del entorno sobre el sector empresarial, para conocer las exigencias actuales del mercado.

4.9 Método de la investigación.

Para las ciencias, se aplica el **método inductivo** en sus tres estadios principales, que son:

- a) **LA OBSERVACIÓN:** Es esta parte del estudio, se analizará la problemática del entorno sobre el sector empresarial, y detectar las carencias por falta de competitividad laboral, aclarando que también se aplico la **técnica de entrevista** con un grupo de empresarios.
- b) **LA HIPÓTESIS:** Después del análisis se llega a un razonamiento de las posibles herramientas gerenciales, técnicas administrativas, y competencias profesionales que exige la demanda del mercado, con base a las carencias encontradas en la investigación.

c) LA ESPERIMENTACIÓN: En la parte **experimental** se aplicara un **pre-test** para diagnosticar los estilos de aprendizaje y perceptuales del alumno, así ajustarlos a las herramientas de enseñanza o bien, estrategias de enseñanza, y a su vez estas estrategias de enseñanza sean aplicables para el aprendizaje de herramientas gerenciales, técnicas administrativas, de esta manera, por medio de un **caso de estudio** aplicado en el aula, desarrollar competencias profesionales que le permita al profesionista cumplir con las exigencias del mercado, en su ámbito laboral. Por último, se aplicara el **pos-test** al grupo de alumnos que forman parte del estudio, con la intención de medir los resultados de investigación, concluyendo con el porcentaje de aprovechamiento que tuvieron los alumnos.

4.10 Modelo de la investigación.

La tarea del investigador en este **modelo de investigación** presenta las siguientes etapas:

1. Presencia de un Problema para el cual sea realizado una revisión bibliográfica
2. Identificación y Definición del Problema
3. Definición de Hipótesis y variables. Y la operacionalización de las mismas
4. Diseño del plan experimental
5. Prueba de confiabilidad de datos
6. Realización de experimento
7. Tratamiento de datos. Aquí, en este punto, hay que tener en cuenta que una cosa es el dato bruto, otro el dato procesado y otro el dato que hay que dar como definitivo.

4.11 Diseño de la investigación.

La presente investigación utiliza un **enfoque mixto**. Es **cuantitativo** porque para recolección de datos de tendencias del entorno, se aplicara la **técnica de entrevista** con un grupo de empresarios, entre otros métodos de análisis también utilizados. Además se aplicara un **pre-test psicológico** para diagnosticar los estilos de aprendizaje y perceptuales del alumno; prosiguiendo con la investigación, se aplicara un **estudio de caso** en el aula para aplicar estrategias de enseñanza, donde se desarrollaran las nuevas competencias profesionales de acuerdo a las exigencias del mercado. Por último, se aplicara el **pos-test** al grupo de alumnos que forman

parte del estudio, con la intención de medir los resultados de investigación, concluyendo con el **porcentaje** de aprovechamiento que tuvieron los alumnos.

Es importante mencionar que, el **enfoque mixto** se combina con el **cuantitativo**, debido a que las mediciones y resultados son descritas en porcentajes y valores números, lo que le da un toque cuantitativa a la información.

Asimismo, dentro de los **diseños experimentales** se encuentran los **preexperimental**, el cual es aplicado a esta investigación, debido a que se aplica un **diseño pretest-postest** de un solo grupo u aula, por lo tanto, es una **investigación transversal** puesto que se recolectan datos en un solo momento, una sola vez, un tiempo único, el plazo establecido para esta investigación es el día 27 de mayo del 2012.

4.11.1 Selección de la muestra y la técnica de muestreo.

a) Primera parte del estudio:

Los **elementos de la muestra** fueron seleccionados de manera **Aleatoria simple**, se tomo **al azar** las direcciones de las empresas de la región, formando un total de 15 empresas, para aplicarles **una entrevista** a los empresarios, el **objetivo del estudio** es identificar las carencias en la administración por falta de competitividad laboral.

b) Segunda parte del estudio:

Los **elementos de la muestra** fueron seleccionados de manera **intencional**. El grupo de estudio fue seleccionado con base a las características del mercado meta, las cuales son: un grupo de estudiantes en el aula, que sean de la Licenciatura en Administración de Empresas, de quinto grado, en la Universidad Autónoma de Sinaloa, de la facultad de contabilidad y administración.

4.12 Formulación de la hipótesis.

Con base a la literatura revisada, y de acuerdo a la propia postura del tema y los resultados del sonde de mercado, se han determinado las siguientes hipótesis:

H1: A mayor dominio del idioma ingles, el profesionista será más competitivo en su trabajo.

H2: A mayor dominio de la tecnología de información y manejo de paquetes computacionales en su especialidad, el profesionista será más competente en su trabajo.

H3: A mayor capacidad para trabajar en equipo, el profesionista lograra mayor productividad.

H4: A mayor desarrollo de habilidades de liderazgo, para motivar y conducir al personal, el profesionista lograra sus metas eficaz mente.

H5: A mayor conocimiento de tecinas de orientación al cliente, el profesionista lograra las metas propuestas en ventas, y consigo mejorara la economía.

H6: A mayor capacidad de aplicar (CRM), el profesionista lograra mayor participación de mercado e incrementara la lealtad del cliente.

H7: A mayor capacidad para aplicar el (Empowerment), el profesionista tendrá mejores resultados con el personal a su cargo.

H8: A mayor destensa para aplicar el Coaching en el personal, el profesionista tendrá una mayor orientación con su personal ya su vez lograra productividad.

H9: A mayor competencia para visionar el negocio y su entorno, el profesionista tendría mayores oportunidades en el mercado.

H10: A mejor habilidad para trabajar en contextos internacionales, el profesionista tendrá mayores y mejores oportunidades de empleo.

H11: A mayor iniciativa, creatividad y autonomía personal, el profesionista tendrá mayor productividad.

H12: A mayor disciplina, concentración y autocontrol en el trabajo, el profesionista tendrá autogobierno de sus funciones.

H13: A mayor intuición, capacidad d análisis y toma de decisiones, el profesionista tendrá mayor potencial para resolver problemas.

H14: A mayor administración del tiempo, estrés y gestión del riesgo, el profesionista, el profesionista adquirirá mayor desarrollo profesional en su trabajo.

H15: A mayor credibilidad, honestidad, equidad en su trabajo, el profesionista desarrollara valores éticos en la organización.

4.13 Variables.

Las variables que se mencionan a continuación, fueron seleccionadas del análisis e investigación descriptiva que se realizo con los empresarios de la región, dicha investigación arrego ciertas **competencias**, las cuales consideraron los empresarios de mayor importancia para **desarrollar un nivel competitivo** laboral en sus empresas.

A continuación se describirá las presentes variables:

- 1) Capacidad de comunicación en un segundo idioma
- 2) Habilidades para el uso de las tecnologías de la información, y paquetes computacionales
- 3) Capacidad para trabajar en equipo
- 4) Capacidad de liderazgo, para motivar y conducir hacia meta comunes
- 5) Competencias con orientación al cliente
- 6) Competencias de relaciones efectivas con el cliente
- 7) Competencias de en delegación (Empowerment)
- 8) Competencias de Coaching y dirección de personas
- 9) Habilidad para tener visión de negocio
- 10) Habilidad para trabajar en contextos internacionales
- 11) Pro-actividad, que incluye iniciativa, creatividad y autonomía personal
- 12) Autogobierno, en el que se insertan la disciplina, concentración y autocontrol
- 13) Resolución de problemas, que incluye intuición, capacidad d análisis y toma de decisiones

- 14) Gestión personal, que implica gestión del tiempo, gestión del estrés y gestión del riesgo
- 15) Integridad: credibilidad, honestidad, equidad

4.14 Instrumento aplicado y desarrollo de la investigación.

Desarrollo de la investigación.

Se analizará la problemática del entorno, sobre el sector empresarial, y se detectan las necesidades de competencias profesionales para dirigir las organizaciones empresariales con eficacia, dicho análisis se aplicó con los empresarios de la región.

Instrumento aplicado: Entrevista a empresarios.

Dicha entrevista se realizó con los empresarios de la región, seleccionando al azar 15 empresas que se encuentran en el centro de ciudad de Culiacán Sinaloa, tomando en consideración que en la muestra, revuelvan los tres sectores: servicio, productivo y comercio.

En los reactivos de la entrevista, se tomaron en consideración las competencias directivas del IESE, basada en la literatura revisada de (Chinchilla y García, 2001) las cuales son: **competencias estratégicas, estratégicas, de eficacia profesional**. Dicha instrumento fue elaborado con preguntas estructuradas, para facilitar la recolección de datos y la eficacia del instrumento.

Prosiguiendo con el desarrollo de la investigación, después de obtener los datos puros de la investigación con los empresarios, se procede a redactar las competencias que son necesaria para formar profesionistas competitivos, competencias que serán desarrolladas por medio de la aplicación de estrategias de enseñanza en el aula o grupo “muestra”.

Instrumento aplicado: en el grupo “aula”.

1. Pre-test psicológico “cuestionario Honey-Alonso de estilos de aprendizaje: CHAEA.
2. Pre-test psicológico “Cuestionario de estilo perceptual”.
3. Estrategia de aprendizaje “Modelo de aprendizaje David A. Kolb”.

4. Estudios de caso.
5. Pos-test, cuestionario para evaluar el dominio del alumno sobre las competencias desarrolladas en el caso de estudio.

Se aplicara un **pre-test psicológico** “cuestionario Honey-Alonso” para diagnosticar los estilos de aprendizaje y otro **cuestionario de estilo perceptual** para conocer la manera como aprende el grupo; prosiguiendo con la investigación, se aplicara un **estudio de caso** para aplicar estrategias de enseñanza, donde se desarrollaran las nuevas competencias profesionales que se detectaron en la investigación, de acuerdo a las exigencias del mercado. Se utilizara el **ciclo de aprendizaje de Kolb**, al pilcar las estrategias de enseñanza previstas.

Una vez realizado el estudio, se aplicara un modelo de evaluación más apropiado “**pos-test**” a la técnica de enseñanza aplicada y la(s) competencia desarrollada. Con esta evaluación se pretende medir el **porcentaje** de aprovechamiento que tuvieron los alumnos.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a los resultados arrojados por el estudio, el 100% los empresarios considera que las empresas requieren de personal competitivo, que cubra con las exigencias actuales del mercado. Las competencias de mayor importancia que los empresarios consideraron que les hace falta desarrollar son competencias directivas. Según los resultados del estudio, el profesionalista ocupa desarrollar el 50% de las Competencias de eficacia personal. De las cuales, las que más destacan como mayor puntaje son, Proactividad, Resolución de problemas, Gestión personal. Estas son las competencias en las cuales el personal necesita mayor capacitación.

De las competencias estratégicas se obtuvo un resultado de 20% y de las competencias intratérgicas arrojó un resultado de 30%. En conclusión el personal de una empresa necesita mayor capacitación en competencias de eficacia profesional, que las estratégicas o intratérgicas.

CONCLUSIONES.

El marco del presente trabajo se trata de competencias para la dirección de empresas y para la vida por parte de los estudiantes, que deben asumir un rol autónomo, activo y responsable, entre otras características. El profesor universitario también debe asumir un nuevo rol, que también implica nuevas formas de pensar, actuar, sentir y relacionarse, y ha de utilizar diferentes y diversos métodos y recursos. Describe cuáles son las competencias para el liderazgo desde el contexto empresarial.

BIBLIOGRAFÍA.

- Barrios, A. (2004). La chispa de la vida: el coaching. *Boletín de estudios económicos*, (183), 463-475.
- Blanco, A. (2009). *Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior*. Madrid: Narcea.
- Bou, J. F. (2007). *Coaching para Docentes*. España: Editorial Club Universitario.
- Cantera, F. J. (2002). Sistemas de gestión del conocimiento a través de procesos de coaching y mentoring. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 18(2-3), 303-318.
- Cardona, P. y Rey, C. (2010). Ventaja competitiva empresarial. La organización del liderazgo. *Ideas, Revista de antiguos alumnos del IESE*, 118, 1-3.
- Carril, J. (2009). Zen coaching, la fusión de la cultura oriental y occidental para desarrollar el máximo potencial de las personas. *Capital humano*, (22)229, 78-81.
- Cela, J. M., Fandos, M., Gisbert, M. y González, A. P. (2005). Adaptación de titulaciones al EEES: un ejercicio metodológico. *Revista Electrónica Inter-universitaria de Formación del Profesorado*, 8(6), 17-22.
- Chinchilla, M. y Torres, M. (2002). *Liderazgo personal*. Nota técnica. Barcelona: IESE Publishing.
- Colén, M. T., Giné, N. y Imbernón, F. (2006). *La carpeta de aprendizaje del alumnado universitario: la autonomía del estudiante en el proceso de aprendizaje*. Barcelona: Ediciones Octaedro.
- Colomo, R. y Casado, C. (2006). Mentoring and coaching. IT perspective. *Journal of technology management and innovation*, (1)3, 131-139.
- Correa, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*, 63, 127-137
- Cuadrado, D. (2006a). Cuando el líder hace crecer (I). *Capital humano*, (19)198,34-44.
- Cuadrado, D. (2006b). Cuando el líder hace crecer (II). *Capital humano*, (19)199, 98-107.
- Dattner, B. (2006). Tres roles que los entrenadores ejecutivos deben evitar. *Capital humano*, (19)203, 90-100.
- De Gregorio, J. (2008). Estabilidad de precios y estabilidad financiera: algunas reflexiones en la actual crisis financiera global. *Documentos de política económica*, 28, 37-51.
- De la Corte, J. (2002). La figura del coaching en el ámbito laboral. *Derecho y conocimiento*, (2), 269-284.
- De Miguel, M. (2005a). Cambio de paradigma metodológico en la Educación Superior. Exigencias que conlleva. *Cuadernos de Integración Europea*, 2, 16-27.
- De Miguel, M. (2005b). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio en el marco del EEES*. Oviedo: Servicio de publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- De Miguel, M. (2006). *Metodologías de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de competencias. Orientaciones para el profesorado universitario ante el espacio europeo de educación superior*. Madrid: Alianza Editorial.

- Dilts, R. (2004). *Coaching: herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.
- Enento, O. y Sánchez-Mora, M. (2009). Coaching: ¿a quién?, ¿por qué?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿para qué? *Revista ROL de enfermería*, (32)3, 44-48.
- García, M. (2005). El coaching llega a las escuelas de negocio. *Executive excellence*, (25), 34-45.
- García, M. (2006). Las competencias de los alumnos universitarios. *Revista inter-universitaria de formación del profesorado*, 20(3), 253-269.
- García, P., Cardona, P., Chinchilla, N. (2001). *Las competencias directivas más valoradas*. Ocasional paper. Barcelona: IESE Publishing.
- Giménez, F. (2005). Liderazgo con alma. *Alta dirección*, (40)239, 11-18.
- Grande, F. (2008). Coaching para el desarrollo de competencias. *Estrategias de formación para el desarrollo de competencias*, (8), 133-138.
- Jericó, P. (2002). El líder como coach. *Talento directivo*, (7), 141-166.
- Lagomarsino, R. (2005). La piedra filosofal y el coaching ejecutivo. *IEEM, Revista de antiguos alumnos*, (8)12, 53-58.
- Lagomarsino, R. (2006). Diseño e implementación de un programa de coaching ejecutivo. *IEEM, Revista de antiguos alumnos*, (9)13, 28-37.
- Larriera, E. (2005). Coaching mayéutico o como ser maestro: la herencia de Sócrates en las organizaciones. *Capital humano*, (18)186, 70-78.
- Leiling, M. y Prior, R. (2003). *Coaching paso a paso: métodos que funcionan*. Barcelona: Gestión 2000.
- López, E. (2005). Coaching, ¿una palabra nueva para nombrar viejas prácticas o verdaderamente algo nuevo? *Capital humano*, (18)187, 136-137.
- Lozano, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de negocios*, (63), 127-137.
- Martínez, J. A. (2010a). Crisis económica, globalización y naturaleza humana. Contribuciones a la economía, 11. Consultado el día 8 de diciembre de 2011 en: <http://www.eumed.net/ce/2010b/jamg.htm>.
- Martínez, J. A. (2010b). Competencias del profesor en la Educación Superior. Cuadernos de educación y desarrollo 2(21). Consultado el 10 de diciembre de 2011 en: <http://www.eumed.net/rev/ced/21/jamg.htm>.
- Martínez, J. A. (2010c). El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y nuevo rol del estudiante universitario. Cuadernos de educación y desarrollo, 2(16). Consultado el 11 de diciembre de 2011 en: <http://www.eumed.net/rev/ced/16/jamg.htm>.
- Martínez, J. A. (2011a). El aprendizaje de competencias directivas en el marco del espacio europeo de educación superior. El caso del grado en turismo. Contribuciones a la economía, 3. Consultado el 7 de diciembre de 2011 en: <http://www.eumed.net/rev/ced/25/jamg2.htm>
- Martínez, J. A. (2011b). Liderazgo y competencias directivas en época de crisis. Contribuciones a la economía, 3. Consultado el 6 de diciembre de 2011 en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg.htm>.

- Martínez, J. A. (2011c). Métodos y recursos para la enseñanza universitaria en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). *Contribuciones a las ciencias sociales*, 3(24). Consultado el 12 de diciembre de 2011 en: <http://www.eumed.net/rev/ced/24/jamg.htm>.
- Martínez, J. A. (2011d). Coaching y liderazgo. *Contribuciones a la economía*, 6. Consultado el 6 de diciembre de 2011 en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg3.htm>.
- Montoro, C. y Nadal, Á. (2009). La crisis del paro, de las empresas y de las finanzas públicas. *Economistas*, 27(119), 34-37.
- Nadal, A. (2008). La crisis financiera en Estados Unidos. *Información comercial española (ICE)*, 2953, 19-29.
- O'Connor, J. (2006). Coaching o terapia, ¿cuál es la diferencia? *Comunicas*, (5), 22-24.
- O'Connor, J y Lages, A. (2005). *Coaching con PNL*. Barcelona (España): Urano.
- Ortiz, M. (2010). Psicología y coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital humano*, (2)243, 56-68.
- Perrenoud, P. (2008). Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes? *Red U. Revista de Docencia Universitaria*, número monográfico. Consultado el 5 de diciembre de 2011 en: http://www.redu.m.es/Red_U/m2.
- Poblete, M. y Villa, A. (2007). *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de competencias genéricas*. Bilbao: Mensajero.
- Ravier, L. (2005). *Arte y Ciencia del Coaching: Su Historia, Filosofía y Esencia*. Buenos Aires: Dunken.
- Rodríguez M. (2006). *Evaluación, Balance y formación de competencias laborales transversales. Propuesta para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo*. Barcelona: Laertes.
- Sanz, M. L. (2010). *Competencias cognitivas en Educación Superior*. Madrid: Narcea.
- Schneider et al. (2004). Coaching for competence. *The journal of adult health*, (1), 32-35.
- Ugarte, J. (2008). Coaching: claves para una relación fructífera. *Training and development digest*, (71), 28-33.
- Villa, A. y Villa, O. (2007). El aprendizaje basado en competencias y el desarrollo de la dimensión social en las universidades. *Educar* 40, 15-48
- Whitmore, J. (2003). *Coaching: el Método para Mejorar el Rendimiento de las Personas*. Barcelona (España): Paidós.
- Williams, M., Marín, C. E. y Byrne, J. (2002). Estudio sobre los 8 comportamientos clave del coach. *Excelencia*, (35), 12-14.
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2003). *Guía completa de coaching en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2004). *Coaching práctico. Guía completa de técnicas y herramientas*. México: McGraw-Hill.
- Martínez, J. A. (2010). Crisis económica, globalización y naturaleza humana. *Contribuciones a la economía*, 11. Consultado el día 8 de diciembre de 2011 en: <http://www.eumed.net/ce/2010b/jamg.htm>.

Montoro, C. y Nadal, Á. (2009). La crisis del paro, de las empresas y de las finanzas públicas. *Economistas*, 27(119), 34-37.

Nadal, A. (2008). La crisis financiera en Estados Unidos. *Información comercial española (ICE)*, 2953, 19-29.

De Gregorio, J. (2008). Estabilidad de precios y estabilidad financiera: algunas reflexiones en la actual crisis financiera global. *Documentos de política económica*, 28, 37-51.

Correa, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*, 63, 127-137

García, M. (2006). Las competencias de los alumnos universitarios. *Revista inter-universitaria de formación del profesorado*, 20(3), 253-269.

Rodríguez M. (2006). *Evaluación, Balance y formación de competencias laborales transversales. Propuesta para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo*. Barcelona: Laertes.

Perrenoud, P. (2008). Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes? *Red U. Revista de Docencia Universitaria, número monográfico*. Consultado el 5 de diciembre de 2011 en: http://www.redu.m.es/Red_U/m2.

Martínez, J. A. (2011). Coaching y liderazgo. Contribuciones a la economía, 6. Consultado el 6 de diciembre de 2011 en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg3.htm>

Cardona, P. y Rey, C. (2010). Ventaja competitiva empresarial. La organización del liderazgo. *Ideas, Revista de antiguos alumnos del IESE*, 118, 1-3.

Martínez A. (2009) "Evolución Tecnológica y Transformación Educativa" Centro de Sistemas de Conocimiento Tecnológico de Monterrey, Nuevo León, México. Consultado el 31.10.10 http://www.ciigemty.com/memorias/CIIGE_III/undefined/memorias/area7/folio1.pdf.

ANEXOS

Tabla 1.1 cuadro sinóptico que contiene las bases para llevar a cabo la investigación en términos operativos en el aula.

Áreas administrativas	Competencias profesionales	Estrategias de aprendizaje	Métodos de evaluación propuestos por De Miguel (2006)	Técnicas administrativas y directivas
1. Producción 2. Dirección 3. Organización 4. Administración estratégica 5. R. Humanos 6. Planeación estratégica 7. Gerencial 8. Mercadotecnia 9. Relaciones publicas	<p>Competencias estratégicas:</p> a) Visión de negocio b) Identificar, planear y resolución de problemas c) Gestión de recursos d) Orientación al cliente e) Red de relaciones efectivas f) Negociación g) Orientación inter-funcional	<p>Relacionados con la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de casos reales o simulados • Aprendizaje centrado en competencias • Seminarios y talleres para construir conocimiento mediante la actividad • Aprendizaje cooperativo y en grupo <p>Relacionados con los proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas para ejercitar, ensayar y poner en práctica • Contrato de aprendizaje autónomo evitando apegos • Aprendizaje mediante elaboración y presentación de proyectos <p>Relacionados con la teoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lección magistral y sesiones expositivas o demostrativas, del alumno/profesor, para transmitir conocimientos y activar procesos cognitivos <p>c) Modalidades organizativas de la enseñanza:</p> <p>Relacionados con la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seminarios y talleres para construir conocimiento mediante 	1. Pruebas objetivas. 2. Pruebas de respuestas corta. 3. Pruebas de desarrollo. 4. Trabajos y proyectos. 5. Informes/memorias de prácticas. 6. Pruebas de ejecución de tareas. reales y/o simuladas. 7. Sistemas de auto-evaluación. 8. Escalas de actitudes. 9. Técnicas de observación. 10. Portafolio.	1. Just in Time 2. Empowerment 3. Sistema de las 7'S 4. Benchmarking 5. Outsourcing 6. Balanced Scorecard 7. Coaching 8. Merchandising 9. Customer Relationship Management

	<p>c) Gestión personal, que implica gestión del tiempo, gestión del estrés y gestión del riesgo</p> <p>d) Integridad: credibilidad, honestidad, equidad</p> <p>d) Desarrollo personal, donde se incluyen la autocrítica, el auto-conocimiento, relación de la persona consigo misma y con el entorno y el aprendizaje y cambio personal.</p> <p>Competencias cognitivas y otras competencias:</p> <p>a) Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.</p> <p>b) Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.</p> <p>c) Capacidad de investigación.</p> <p>d) Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.</p> <p>e) Capacidad para formular y gestionar proyectos.</p> <p>f) Capacidad de comunicación en un segundo idioma.</p>	<p>la actividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clases prácticas para mostrar cómo actuar a los estudiantes • Tutorías personalizadas para orientar, evaluar, etc. • Estudio y trabajo en grupo para que los estudiantes aprendan entre ellos • Prácticas externas en contextos reales para completar aprendizajes <p>Relacionados con los proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seminarios y talleres para construir conocimiento mediante la actividad • Clases prácticas para mostrar cómo actuar a los estudiantes (casos, problemas...) • Tutorías personalizadas para orientar, evaluar, etc. • Estudio y trabajo individual-autónomo • Estudio y trabajo en grupo <p>Relacionados con la teoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clases teóricas-expositivas para hablar a los estudiantes • Estudio y trabajo individual • Cuadro sinóptico • Mapa mental • Redes semánticas 		
--	--	--	--	--

Fuente: Tabla elaborada por Zadié Eneida González León (2012), con información basada en la literatura revisada.