



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”
Multidisciplinario
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México
ISBN: 978-607-95635

**COMPETENCIAS COGNITIVAS DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS DE LAS UNIVERSIDADES
PÚBLICAS BINACIONALES
(COLOMBIA – VENEZUELA)**

¹Dr. Ángel Nava (angelnavach66@hotmail.com), ²MSc. Milena Mena, ³Dra. Misleida Nava, ⁴Br: María Gabriela Nava Porto, ⁵Esp. María Nava de Guere, ⁶Licdo. Roland Nava y ⁷MSc. Anabelis Álvarez

^{1,3 y 6} Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”, ²SENA – Colombia, ⁴Universidad “Rafael Urdaneta”, ⁵Unidad Educativa Adventista Libertador. Zulia – Venezuela y ⁷Corporación Eléctrica de Venezuela.

Resumen

Este trabajo tuvo por objetivo determinar las Competencias Cognitivas de los directores de escuelas de las universidades públicas binacionales. Se enmarcó en la línea matricial de Gerencia de Recursos Humanos, las teorías utilizadas fueron las de Gautier-Vervisch (2001), Salazar y Molano (2000), Zeus- Skiffington (2000), Lussier (2002), Alles (2005), Herrero (2000), Martínez (2002) y Tobón (2006). La investigación fue de tipo descriptiva, aplicada y correlacional con un diseño no experimental y de campo. La población estuvo conformada por cuarenta y seis (46), directores de escuelas de las universidades públicas binacionales. Se utilizó la observación por encuesta, dos instrumentos tipos cuestionarios, el primero con 42 ítemes para medir la variable Coaching; el segundo, con 21 reactivos para la variable Competencias Cognitivas. Las alternativas de respuestas fueron tipo Likert: siempre, casi siempre, casi nunca y nunca. Se validaron mediante el juicio de diez (10) expertos, y la validez discriminante por medio de la t de Student la cual no eliminó ningún ítem. Para la confiabilidad, se aplicó el coeficiente de Cronbach, dando como resultados 0,94 y 0,80. Se trabajó con la estadística descriptiva calculando la media aritmética, desviación estándar y la distribución de frecuencias para los datos agrupados por indicador y dimensión. Como conclusión se obtuvo que existe una relación considerable con un coeficiente de Pearson de 0,76 indicando que en la medida en que sean mejoradas las habilidades del coaching, serán perfeccionadas las competencias cognitivas, por lo que se recomendó la organización de un conjunto de cursos, talleres y encuentros vivenciales que les permita a los directores de escuela llevar una gestión basada en los principios de la excelencia a través de la aplicación del coaching.

Palabras clave: Coaching, Competencias Cognitivas, Capacidades.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”
Multidisciplinario
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México
ISBN: 978-607-95635

Coaching and Cognitive competences of the directors of schools of public universities binational

Abstract

This study aimed to determine the relationship between coaching and cognitive skills of school directors in public universities binational. It was framed in the matrix online Human Resource Management, the theories used were Gautier-Vervisch (2001), and Molano Salazar (2000), Zeus-Skiffington (2000), Lussier (2002), Alles (2005), Smith (2000), Martinez (2002) and Tobon (2006). The research was descriptive, correlational applied and a non-experimental and field. The population consisted of forty-six (46), school of binational public universities. To collect the observational data was used for survey, designing questionnaires two instruments types, the first with 42 items to measure the variable Coaching, and the second, with 21 items for the variable cognitive skills. Alternatives Likert responses were: always, often, seldom and never. Were validated by the trial of ten (10) experts, and discriminant validity using the Student t which did not remove any item. For reliability, Cronbach coefficient applied, resulting in 0.94 and 0.80. For data analysis descriptive statistics worked with calculating the arithmetic mean, standard deviation and frequency distribution for grouped data by indicator and dimension. As a conclusion was reached that there is a significant relationship with a Pearson coefficient of 0.76 indicating that the extent they are improved coaching skills will be improved cognitive skills and therefore recommended the establishment of a group of courses , experiential workshops and meetings that will allow school principals take a management based on the principles of excellence through the application of coaching.

Keywords: Coaching, Skills Cognitive Skills.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”
Multidisciplinario
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México
ISBN: 978-607-95635

Introducción

En la era de la globalización, las sociedades han experimentado grandes cambios en los diferentes aspectos de la vida humana, es por ello que los escenarios económicos del presente exhiben un panorama en donde la competitividad se caracteriza ofreciendo productos de gran calidad y variedad, buscando cómo satisfacer a los miembros de la organización, en tal sentido, estos requerimientos exigen a las empresas desempeños que sobrepasan la capacidad del personal orientando un proceso de dirección.

Atendiendo a estas consideraciones, las nuevas tendencias gerenciales buscan sustituir la figura poco efectiva del gerente capataz por la de un gerente estimulador, capacitador, disolvente de obstáculos, que surge como fuente de energía y que logra proyectar a su equipo de trabajo hacia niveles de rendimiento superiores, lo cual se logra a través de las competencias cognitivas.

Así, en América Latina, los sistemas educativos pudieran estar llamados a responder al desafío que plantea una nueva cultura del trabajo, donde el aprendizaje permanente de valores; capacidades, destrezas y competencias, tanto técnicas como organizativas, así como las capacidades de emprendimiento y autoempleo se estén transformando en ejes articuladores de la sociedad productiva. Esta cultura del trabajo, según HayGroup (2004), requiere un conjunto de nuevas competencias; las cognitivas. Por ello este grupo de autores afirman que existen experiencias de normalización, formación y certificación de competencias cognitivas en el campo de la formación profesional, fundamentalmente en el sector privado, en Venezuela, Chile, Brasil, Uruguay, México y Argentina.

Las formulaciones anteriores permiten suponer que comienza a abrirse paso a las Competencias Cognitivas dentro de las instituciones educativas, con énfasis en las del nivel universitario, como herramienta para la apertura de las mismas. Así estas están siendo instauradas en los diversos países como Venezuela y Colombia desde el marco de un discurso andragógico modernizante, que constituye en sí una vuelta a la política de formación de recursos humanos, lo cual explica el énfasis en conceptos tales como la ética, integridad, liderazgo y asertividad.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

Ante esta realidad, según Tobón (2006), la competencia cognitiva es un conjunto de pensamientos que todo ser humano adquiere por vía educativa en un determinado campo, que siempre es diferente en cada sujeto y que sólo es posible identificar y evaluar en la acción misma. Si embargo, los estudios sobre Coaching y Competencias Cognitivas dentro de las empresas educativas a nivel universitario son escasos; Echeverría (2004. p. 76), presidente de NewField Consulting, empresa consultora, comenta que “no obstante existe un interés creciente por conocer las ventajas que ofrece esta innovadora técnica gerencial”.

De igual forma, Jurado (2003. p. 23), plantea la necesidad de que las instituciones educativas a nivel Superior “posean profesionales formados de acuerdo con los estándares ocupacionales sobre competencias cognitivas, para obtener un resultado específico” Igualmente, como señala Barrón (2000), a escala binacional, la producción documental sobre las competencias cognitivas en Universidades es mínima, no se ha encontrado ninguna investigación, ni acciones que orienten un estudio sobre cómo debe desarrollarse dichas competencias, utilizando las habilidades del Coaching.

Aunado a la situación, las competencias cognitivas sustentan y orientan tanto los procesos educativos como las prácticas andragógicas generadoras de conocimiento significativa. Es por ello, que al hablar de estas competencias, los expertos suelen destacar el pensamiento analítico, conceptual y complejo, el cual es realmente la capacidad de pensar; en virtud, estas competencias son definidas por Tobón (2006), como aquellas que perfilan al profesional de la educación universitaria, como sujeto cognoscente, de construcción del conocimiento científico.

De acuerdo con este autor señalado, estas competencias parten desde la ética, integridad, liderazgo, asertividad; buscando un diálogo con los requerimientos sociales, con sentido crítico y flexibilidad, dentro del marco de un juego complementario, proyecto ético de vida y sociedad; perspectiva que reivindica lo humanístico pero sin desconocer el mundo laboral y científico.

Todo lo antes indicado precisa que las empresas de cualquier índole, con énfasis en las que prestan servicios educativos a nivel superior, se orienten a estudiar las Competencias Cognitivas



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

acogiéndolas como herramientas para su desarrollo, especialmente cuando se trata de personas como los Directores de Escuela o Directores de Programas en las Universidades Públicas Binacionales, los cuales confrontan períodos de cambios acrecentados a su significación debido al acelerado desarrollo científico, tecnológico y cultural de la sociedad del conocimiento.

Al comparar estas evidencias con la dirección desempeñada por estos Directores, se conoce por observaciones de los investigadores, que las mismas se caracterizan por la intangibilidad de los servicios ofrecidos y por el empleo intensivo de recursos humanos, sin embargo esta observación anterior arrojó como resultado poca retroalimentación motivacional entre los directores antes mencionados y por ende quienes los acompañan en sus labores, visualizándose poca habilidades para la puesta en práctica de Competencias Cognitivas .

Tal es el caso, que se observa en los directores de escuela universitarios la presencia de los siguientes síntomas: existencia de un liderazgo poco efectivo por parte de los directores que se encuentran al frente de estas dependencias universitarias, así como también la desmotivación del personal por las funciones que deben desempeñar, lo cual conlleva a una baja productividad y eficiencia, siendo directamente proporcional a la calidad del servicio prestado.

Igualmente se observa, la carencia del sentido de pertenencia e identificación con el trabajo desempeñado, así como el poco interés en aplicar los conocimientos recibidos sobre Competencias Cognitivas en los escasos cursos de capacitación y desarrollo que se planifican para este personal.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”
Multidisciplinario
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México
ISBN: 978-607-95635

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Competencias cognitivas

En el momento de definir las competencias cognitivas es difícil tomar como referente un solo concepto, pues son tan variadas y acertadas las definiciones que referirse solo a una representaría un sesgo para un completo abordaje del concepto de competencias desde la complejidad que él exige. De ahí que la competencia según Tobon (2006. p. 23), puede definirse de manera sencilla como “el resultado de un proceso de integración de habilidades y de conocimientos; saber, saber-hacer, saber-ser, saber-emprender”. No obstante esta definición no deja entrever el papel fundamental que cumple el contexto cultural en el desarrollo de las competencias.

Las competencias son repertorios de comportamientos las cuales algunas personas dominan mejor que otras, las cuales hacen eficaces en una situación determinada (Levy Levoyer, 2004). De esta manera las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta. Se puede asumir que se está en presencia de una competencia, cuando existan características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores.

En virtud, dentro de las competencias en general se encuentran las competencias cognitivas o cognoscitivas, las cuales son aquella que permite al profesional de la educación, como sujeto cognoscente, la construcción del conocimiento científico acerca del proceso pedagógico y andragógico en general y del proceso de enseñanza-aprendizaje en particular, con el propósito de solucionar eficientemente los problemas en el contexto de la comunidad educativa escolar y como la configuración psicológica de la personalidad del docente universitario.

En este orden de ideas, las competencias cognitivas, tratan de un dominio experiencial



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

acumulado de experiencias cotidianas formales e informales de distinto tipo, que le ayudan al ser humano a desenvolverse en la vida práctica y a construir un horizonte social-cultural que le permitirá vivir en comunidad, para lo cual el mero saber cotidiano no basta, sino que es necesario el “saber hacer”, o inteligencia procedimental que le permitirá actuar con inteligencia en diferentes contextos, para solucionar problemas en especial relacionados con el conocimiento.

Es necesario aclarar que la problemática de la competencia no tiene que ver con la competitividad en el ámbito de la calidad de la educación o de la calidad del mercado. En consecuencia, se puede argumentar que las estructuras mentales, como procesos ligados al pensamiento humano permiten la formación de competencias cognitivas que hacen posible el conocimiento. De esta forma, estas competencias tienen que ver con el funcionamiento del cerebro-mente-conciencia, tríada esta que conduce a la solución de problemas dentro de un escenario cultural específico.

Así, las competencias cognitivas se relacionan con el pensamiento complejo, complementando la epistemología sistémica posibilitando un método de construcción de saberes que tienen en cuenta el entretrejido de las partes; el pensamiento analítico como el proceso lógico del pensamiento que da una anticipada y única respuesta a la situación problemática planteada; el pensamiento conceptual, entendido como el conjunto de herramientas que ayudan a comprender el mundo que rodea al ser humano.

El pensamiento complejo según Tobón (2006), consiste en una nueva racionalidad en el abordaje del mundo y del ser humano, donde se entretrejen las partes y elementos para comprender los procesos de su interrelación, recursividad, organización, diferencia y complementación. No rechaza la certeza en beneficio de la incertidumbre; trata de evitar la permanente banalización, simplificación e ingenuidad, en que muchas veces se cae cuando se adopta irreflexivamente prescripciones didácticas, cegando con ello la inteligencia y mutilando la totalidad de las partes y las teorías de las prácticas.

En expresión de Morín (2002), la búsqueda de la complejidad debe tomar los caminos de la simplificación en el sentido de que el pensamiento de la complejidad no excluye, sino que integra



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

los procesos de disyunción necesarios para distinguir y analizar, la abstracción, es decir de traducción de lo real en ideal. El pensamiento complejo debe luchar, pues, contra la simplificación utilizándola necesariamente.

En cuanto al pensamiento analítico, es la conciencia; uno sabe lo que uno concluye y hace. La persona combina intencionalmente percepciones del presente, del pasado y estimaciones del futuro para llegar a conclusiones basadas en todo ello. El objetivo de este pensamiento es encontrar una unidad operativa de una complejidad accesible para la mente de los individuos para lograr la adaptación del individuo al medio. Para ello lo primero que necesita saber el individuo es para qué sirve lo que está tratando de resolver.

Al hablar de competencias cognitivas, los expertos suelen destacar el pensamiento analítico; y es que realmente la capacidad de pensar parece estar subutilizada en el ejercicio profesional. Este pensamiento, según Morín (2000), actúa mediante la separación del todo en partes; partes que son identificadas o categorizadas, es decir, se les asigna "entidad propia". Esto quiere decir que a pesar de que la realidad es indivisible, la mente analítica separa esta totalidad en partes separadas.

Después de que el pensamiento analítico ha dividido y separado el todo en partes, después de que éstas partes hayan sido nombradas y cargadas de significados, es la función lógica de la mente la que se encarga de establecer las relaciones entre las entidades separadas. Es decir, una vez que el yo ha sido definido e identificado, la lógica trata de establecer las relaciones entre este yo y el medio. Según Alles (2005), es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes: realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

Dentro de ese marco, las competencias cognitivas, no son cualidades innatas que la experiencia no hace más que desarrollar; son por tanto el fruto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos a fin de construir las competencias inéditas. Por el tanto, el desarrollo de las competencias cognitivas y la gestión de las trayectorias profesionales no son más que una



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

misma actividad, en la medida en que las decisiones de movilidad ya no se toman únicamente en función de las capacidades del individuo o para cumplir nuevas funciones; también se toman para procurarle nuevas experiencias que permitan el desarrollo de competencias útiles.

Por ello, se deben reconocer los fundamentos de las Competencias Cognitivas, las cuales son: ética que, según Kreintner (2000), se asocia con la moral y la bondad, exige valores como la vocación, la aptitud y ser diligentes, participa de las características de la filosofía y la coloca en un puesto más relevante debido a que le interesa el estudio de la esencia de los actos humanos.

La Integridad, otro de los fundamentos; según Alles (2005), es hacer referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones de las personas son coherentes con lo que dice.

También, el liderazgo constituye otro de los fundamentos y, es de acuerdo con Alles (2005), es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de esos grupos. La habilidad para fijar objetivos, para el seguimiento de dichos objetivos y para dar feedback, integrando las opiniones de los otros, es esencial en esta competencia.

Finalmente, el fundamento de la asertividad refiere a la capacidad para transmitir hábilmente opiniones, intenciones, posturas, creencias y sentimientos. Es tener la capacidad necesaria para desenvolverse eficazmente en un medio social y laboral normalizado. Es respetarse a sí mismo, respetar a los demás. Ser directo, honesto y apropiado. Mantener el equilibrio emocional. Saber decir y saber escuchar. Ser muy positivo y usar correctamente el lenguaje no verbal. Es tener autenticidad en los actos que se realizan, ser seguros de tus creencias y tener la capacidad de decidir. Es expresar lo que se siente y piensa de la manera adecuada sin lastimar ni herir los sentimientos de las personas. Es comunicarle algo fuerte a alguien pero haciéndolo sutilmente. (Davis y col. 2000).



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”
Multidisciplinario
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México
ISBN: 978-607-95635

METODOLOGÍA UTILIZADA

El estudio se desarrollo bajo un tipo de investigación descriptiva, de carácter aplicado, con un diseño transaccional, no experimental de campo. En este estudio la población fue finita, y por esto se realizó un análisis de todas las unidades de investigación que la integran. En tal sentido, la población referida en este estudio, se encontró enmarcada por treinta y cinco (35) directores de las Escuelas de la Universidades venezolanas y (11) directores de Programas de Universidades de la Guajira en Riohacha, Colombia, constituyendo a una población finita de cuarenta y seis (46) directores, los cuales son accesibles a la investigadora.

La técnica considerada es la encuesta. Se diseñaron dos cuestionarios uno para la variable Coaching y otro para la variable Competencias Cognitivas, de tipo Likert; las selecciones fueron: Siempre, Casi siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. El instrumento referido a la variable Coaching constó de cuarenta y dos (42) ítems, y para la variable Competencia Cognitiva constó de veinte y un (21) ítems.

Los dos instrumentos de medición se validaron con la opinión de diez (10) expertos profesionales en materia de Gerencia de Recursos Humanos y Metodología de la Investigación. En esta investigación, se midió la confiabilidad de los instrumentos por el método de Inter-pruebas es decir la aplicación de una prueba piloto a diez (10) personas las cuales no pertenezcan a la población seleccionada.

RESULTADOS

Relacionado con los Tipos de Pensamiento que generan las Competencias Cognitivas de los Directores de Escuela Universidades Públicas Binacionales se demostró que éstos tienen una mayor tendencia a desglosar un problema en sus partes para poder llegar a comprenderlo de una



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

manera holística e integrada. Por otro lado, carecen de un pensamiento complejo y conceptual que les permita abordar el acompañamiento de una manera efectiva, donde el individuo intervenido sea capaz de entender que sus problemas pueden ser atendidos y solucionados a partir de sus propios recursos internos.

La existencia de los fundamentos de las Competencias Cognitivas en los directores de escuela universidades públicas binacionales se tiene que tanto la ética como la integridad, el liderazgo y la asertividad no se encuentra del todo presente en éstos, indicando con esto la presencia de una dificultad para integrar con éxito los conocimientos que le permitan construir las competencias. Asimismo, su liderazgo no es participativo ni motivador, puesto que tienen dificultades para sostener una conversación asertiva donde se refleje el respeto por el otro.

CONSIDERACIONES FINALES

En atención a lo expuesto, se despliegan un conjunto de recomendaciones orientadas a desarrollar las habilidades básicas del director de escuelas de las universidades binacionales entre Venezuela y Colombia, y con ello, fortalecer su gestión para construir un clima laboral acorde a la naturaleza del trabajo desempeñado, buscando con ello, no solo la satisfacción de sus trabajadores, sino también el logro de una integración que los haga más productivos y comprometidos con la calidad del proceso de enseñanza. Entre ellas:

Organizar un programa de capacitación formal tipo diplomado, en Destrezas básicas del Coaching, con una duración de ciento veinte (120) horas, con asistencia mensual, dirigidas a los directores de escuelas, con el objetivo de abrir un camino donde la vivencia del conocimiento les abra la posibilidad de fortalecer sus propios recursos y con ello poder dirigir a otros.

Planificar cursos de dieciséis (16) horas, dirigido a los directores de escuelas conjuntamente con los supervisados, con el objetivo de desarrollar el acto conversacional, donde a través de prácticas simulativas, tengan la posibilidad de intercambiar los roles de coach a coachado, basados



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

en el modelo del observador y los enfoques único y múltiple.

Planificar taller de Inteligencia Emocional dirigidas a los directores de escuelas, con el objetivo de que entiendan la importancia del reconocimiento de las propias emociones y el control de las mismas. Este conocimiento, les permite humanizar el proceso gerencial asumido por ellos, demostrando una capacidad de comprensión que caracteriza a un coach.

Mensualmente hacer reuniones por escuela, donde se integren todos los supervisados con sus líderes, con el objetivo de compartir las experiencias, y llevar a la mesa de trabajo aquellos casos o situaciones especiales en lo que no alcanzaron el éxito deseado, donde se pueda desarrollar una tormenta de ideas para presentar la manera más adecuada de atender el caso y posteriormente llevarlo a la práctica real.

Referencias bibliográficas

- ALLES. M. (2005). **Desempeño por Competencias**. Argentina. Editorial Granica.
- ÁLVAREZ DE MON y otros. (2002). **Paradigmas del liderazgo**. Madrid: McGraw-Hill.
- BENAVIDES ESPÍNDOLA. O. (2002). **Competencias y Competitividad**. Colombia. Editorial Mc. Graw Hill.
- BLANCHARD. K. (2002). **¡A la carga!** Bogota, Colombia. Grupo Editorial Norma.
- BLANCHARD. K y O’CONNOR, M. (2002). **Administración por valores**. Bogota, Colombia. Grupo Editorial Norma.
- CARDONA, R (2001). **Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas**. España. Editorial Deusto.
- CERTO. S. (2001). **Administración Moderna**. Octava Edición. Colombia. Editorial Prentice – Hall.
- COOK, M (2000). **Coaching Efectivo**. Bogota, Colombia. Editorial Mc. Graw Hill.
- FERNÁNDEZ. P. (2002). **Valoración de Empresas**. Investigación Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

HAYGROUP. (2004). **Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos**. España. Ediciones Deusto.

HERRERO, M. (2000). **Cómo desarrollar Competencias (III). Enfoque general y fases del Programa de Desarrollo en el Capital Humano**. España. Editorial Deusto.

JURADO, F. (2003). **El doble sentido del concepto de Competencia**. Colombia. Universidad nacional de Colombia.

LUSSIER R. (2002). **Liderazgo, Teoría, Aplicación y desarrollo de Habilidades**. México. Editorial Thomson Learning.

MARTINEZ. L. (2002). **"Gestión Social del Talento Humano"**. España. Editorial Paidós

TOBON, S. (2006). **Formación Basada en Competencias**. Colombia. Ediciones ECOE.