

Métodos y Técnicas Didácticas de Enseñanza Utilizados para Formación por Competencias del Administrador: un desafío a las instituciones de enseñanza superior en Brasil.

Autoria

Frank da Silva Felisardo

Administración y Dirección de Empresas/Universidad Politécnica de Cataluña - UPC

Xavier Llinàs-Audet

Administración y Dirección de Empresas/Universidad Politécnica de Cataluña

Resumo

Para actuar con eficiencia, eficacia el profesional necesita cada vez más estar capacitado con las competencias primordiales que llevarán a los resultados exigidos por el mercado. Con esa óptica este trabajo, identifica las principales competencias profesionales exigidas a los graduados en administración y, además, identifica como las Instituciones de Enseñanza Superior están contemplando estas competencias en el proceso de enseñanza aprendizaje. Se aplicó una metodología DELPHI a los expertos de los consejos de administración, así como, aplicación de un cuestionario a los coordinadores de carrera de administración a largo del Brasil. La conclusión identifica la existencia de 12 competencias fundamentales al administrador, las cuales no son valoradas similarmente por los consejeros y coordinadores de carrera, y percibidas de poca dominancia por los graduados. Aun se identifica las metodologías y técnicas didácticas más utilizadas en el proceso formativo y que estas no se hacen totalmente adecuadas a formación por competencias, haciendo que el proceso formativo de los administradores tenga un gap entre las competencias requeridas por el mercado y las competencias trabajadas en la formación de los profesionales.

Ensino, Pesquisa e Capacitação Docente em Administração

MÉTODOS Y TÉCNICAS DIDÁCTICAS DE ENSEÑANZA UTILIZADOS PARA
FORMACIÓN POR COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR: UN DESAFÍO A LAS
INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR EN BRASIL.

RESUMEN

Para actuar con eficiencia, eficacia el profesional necesita cada vez más estar capacitado con las competencias primordiales que llevaran a los resultados exigidos por el mercado. Con esa óptica este trabajo, identifica las principales competencias profesionales exigidas a los graduados en administración y, además, identifica como las Instituciones de Enseñanza Superior están contemplando estas competencias en el proceso de enseñanza aprendizaje. Se aplicó una metodología DELPHI a los expertos de los consejos de administración, así como, aplicación de un cuestionario a los coordinadores de carrera de administración a largo del Brasil. La conclusión identifica la existencia de 12 competencias fundamentales al administrador, las cuales no son valoradas similarmente por los consejeros y coordinadores de carrera, y percibidas de poca dominancia por los graduados. Aun se identifica las metodologías y técnicas didácticas más utilizadas en el proceso formativo y que estas no se hacen totalmente adecuadas a formación por competencias, haciendo que el proceso formativo de los administradores tenga un *gap* entre las competencias requeridas por el mercado y las competencias trabajadas en la formación de los profesionales.

PALABRAS CLAVE: Formación por Competencias, Competencias Profesionales; Metodologías de Enseñanza.

RESUMO

Para atuar com eficiência, eficácia e efetividade, o profissional necessita cada vez mais estar capacitado com as competências primordiais que levarão aos resultados exigidos pelo mercado. Com essa ótica este trabalho enfoca e identifica as principais competências profissionais exigidas aos graduados em administração e, ademais, identifica como as Instituições de Ensino Superior estão contemplando estas competências no processo de ensino aprendizagem. Se aplicou uma metodologia DELPHI a especialistas, membros dos conselhos de administração, assim como, um questionário aos coordenadores de cursos de administração do país. A conclusão identifica a existência de 12 competências fundamentais ao administrador, as quais, não são valoradas igualmente pelos conselheiros e coordenadores de curso, e percebidas de pouca dominância pelos graduados. Ainda se identifica as metodologias didáticas mais utilizadas no processo formativo e que estas não se fazem totalmente adequadas a formação por competências, fazendo que o processo formativo dos administradores tenha um *gap* entre as competências requeridas pelo mercado e as competências trabalhadas na formação dos profissionais.

PALAVRAS-CHAVE: Formação por Competências, Competências Profissionais; Metodologias de Ensino.

ABSTRACT

To act with efficiency, efficacy and effectiveness, the professional increasingly needs more and more to be able with the fundamental competences that will lead to the expected results in market. It is with this perspective that the work focus and identify the main professional competences required by the labor market, and how the Higher Education Institutions are contemplating these competencies in the teaching-learning process. For this purpose, the DELPHI method was apply to experts of the administration councils, as well as a questionnaire to the administration courses coordinators. As conclusions identify the existence of 12 fundamental competences to the administrator, which are not valued equally by the counselors and career coordinators. It still identifies the didactic methodologies most used in the training process and that these are not totally adequate to training by competences. This

makes the graduation process of the administrators have a gap between the competences required by the market and the skills worked in the training of professionals.

KEYWORDS: Graduation by Competencies, Professional Competencies, Teaching Methodology.

INTRODUCCIÓN

El proceso contemporáneo de enseñanza-aprendizaje se encuentra inserido en un siglo caracterizado por cambio constantes y turbulencias en el proceso educacional. Se vive en un mundo que presenta una revolución tecnológica sin precedentes, con avances tecnológicos en la microelectrónica, en la informática, en las telecomunicaciones, en la automatización industrial, en la biotecnología, en la ingeniería genética y otros. Se percibe un gran cambio en los procesos de producción, en la organización de los trabajadores y consecuente calificación profesional. Los rápidos cambios en la construcción del ambiente de negocios, acompañado por una fuerte competición global y el aumento de la sofisticación de los deseos de los consumidores de acuerdo con Othman (2014), genera una necesidad de graduados altamente competentes.

Se observa mudanzas en los paradigmas de la ciencia, influenciando los perfiles de investigación y de producción del conocimiento en procesos de enseñanza aprendizaje. El desarrollo de la ciencia y la tecnología permite una evolución constante y significativa en las relaciones sociales, políticas, económicas y culturales, modificando directa e indirectamente los modelos y métodos educacionales. Dowbor (2001), afirma que estamos delante de una transformación del papel de la educación ya que anteriormente, la educación se destinaba a disciplinar al profesional para adecuar al mundo de trabajo, pero hoy, nuevos desafíos y oportunidades se presentan, ya que, el conocimiento se ha convertido estratégico para el desarrollo moderno. Borjesson y otros (2016) acrecientan que el sistema de enseñanza sirve para generación, reproducción, transferencia, distribución y legitimación del capital cultural.

La Declaración Mundial acerca de la Educación Superior (1998), realizado en Paris, al analizar el modelo de enseñanza, afirma que un gran desafío se presenta en las nuevas oportunidades relacionadas con la tecnología. El documento aun destaca la importancia de una mayor participación de representantes del mundo de trabajo en órganos que dirigen las Instituciones de Enseñanzas Superiores (IES), análisis curriculares, para garantizar una aproximación con prácticas de trabajo y desarrollo de habilidades empresariales de modo que la principal preocupación sea facilitar la capacidad de captación de empleos por parte de los alumnos, saliendo de una situación de búsqueda para la creación de trabajo.

Se identifica una revolución constante en las características competitivas de la actualidad que llevan los empresarios a desenvolver procesos organizativos direccionados a obtener resultados empresariales cada vez más desafiantes. Es cierto que el entorno empresarial es mutable y a cada momento exige posturas, herramientas, conocimientos, habilidades y actitudes únicas, que no son sostenibles, haciendo que los empresarios piensen siempre en nuevas estrategias enfocadas a generar ventajas competitivas que les ponga un paso frente de sus competidores.

En este contexto se identifica la necesidad de desarrollo de competencias profesionales compatibles con las exigencias del mercado, así como, se requiere profesionales adecuados a las realidades empresariales. De acuerdo con Lacruz (2004) muchas búsquedas que estudian las deficiencias en la formación de los administradores concluyen que hay una disconformidad entre la formación dada por las carreras de Administración y las expectativas del mercado de trabajo. El autor aún enfatiza que a lo largo de la última década tres estudios realizados, por el órgano que regula la profesión de administrador, presentan inadecuaciones en los modelos tradicionales de enseñanzas y aprendizaje, así como en las técnicas utilizadas en la

interfaz entre teoría y práctica. Además, el estudio declara que hay una debilidad de la formación práctica, apuntada por el mercado como una de las mayores deficiencias de los egresos.

En este trabajo será presentado un conjunto de conceptos y teorías que abordan las metodologías de enseñanzas de la carrera de Administración, así como el perfil (competencias, habilidades y aptitudes), de los administradores requerido por el mercado, con un intento de identificar los modelos más comúnmente utilizados en la formación del profesional en Administración y hacer un contrapunto con el perfil necesario para la actuación en el mercado. De esta forma también presentar un conjunto de competencias profesionales primordiales a los administradores, que facilite y oriente las instituciones de enseñanzas superiores, a desarrollar modelos educativos más adecuados al perfil profesional exigido por el mercado empresarial que se encuentran. De otro lado se analiza la metodología y técnicas didácticas más utilizadas por las IES para ese proceso de formación profesional.

PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

Las constantes evoluciones existentes en el mundo, colocan al ser humano en una condición de búsqueda constante por nuevos conocimientos que le dé posibilidad de interactuar con los hechos del día a día, de forma más dinámica y adecuada. Se observa claramente una evolución en las tecnologías computacionales, en los procesos organizacionales, en las relaciones sociales, en cambios políticos y culturales, así como en el proceso educativo. De acuerdo con Sánchez, Morín y Morales (2015), hoy en día la mayoría de las empresas operan en entornos complejos y dinámicos, donde la competición crece sin cesar y, por lo tanto, las fuentes tradicionales de ventaja competitiva no garantizan la supervivencia de la organización, creando la necesidad de una adaptación rápida.

Por estar intrínsecamente conectado a la evolución humana el proceso educativo se convierte en el gran conductor de ese proceso continuo evolutivo, sea en el seno familiar, en las relaciones sociales o en las instituciones de enseñanza. Vivimos en un mundo de constantes cambios, donde la evolución cultural, social, económica, política, son evidentes e influyen en nuestro modo de pensar, sentir y actuar, forzando a todos a repensar las formas de vida y la relación con el mundo y con los otros. A cada día somos desafiados a pensar y repensar, aprender, desaprender y a aprender nuevamente. Necesitamos estar preparados y alertas a esa evolución y cambiar junto con las organizaciones e instituciones para mantenernos actualizados en las tecnologías, conocimientos, ciencias y consecuentemente tener una convivencia mejor con el mundo.

Con esa realidad, las informaciones invaden cada vez más el día a día de las personas, los hechos, estudios, descubrimientos que ocurren en el mundo tienen impactos globales y son conocidos a una velocidad inimaginable, poniéndonos en una posición de obsolescencia, desconocimiento y retraso con mucha más frecuencia. A cada día tenemos ganas de desarrollar nuestros conocimientos y habilidades, generando personas más adecuadas a las realidades de información en el mundo. Belash y otros (2015) enfatizan la peculiaridad de las actividades educativas en las universidades y la interconexión de los productos ofrecidos, es que, en un momento sus estudiantes son clientes directos de los servicios educativos ofrecidos y en otro se convierten en un producto en el mercado de trabajo. Para eso las IES tienen una gran responsabilidad, ya que son a través de ellas que el proceso educativo profesional se completa.

En ese contexto una mirada diferenciada se debe dar a los alumnos, ya que éstos tienen que salir de las IES preparados para enfrentar la realidad de una sociedad tecnológicamente avanzada, que interactúa sin fronteras, que buscan superar desafíos, solucionar problemas sociales, económicos, organizacionales, tecnológicos, industriales de salud y muchos otros, donde el aprendizaje y el conocimiento se distingan. Sirbu y otros (2015), afirman que la calidad de la actividad educativa es una prioridad para cada escuela, de la escuela secundaria a la universidad, por lo que los maestros tienen la obligación de asegurar las condiciones y los medios para desarrollar la motivación para el estudio.

Estamos en una era que la formación académica no es un gran diferencial, ya que el número de personas en cursos superiores creció significativamente en los últimos años, pero es sencillamente una necesidad básica para tener éxito en el mundo. Para Gomes (2007), la función de la Universidad, en ese milenio está en la calidad del trabajo académico y en la competencia de los profesionales que forman. La Universidad se convierte en foco por la preocupación con la calidad del conocimiento producido y por los procesos educativos que son comprometidos, direccionados a la diseminación del saber científico y de la formación de profesionales de diferentes áreas. Cuando se cuestiona el desempeño de los egresos también se está cuestionando la calidad de la enseñanza aplicada.

Belash y otros (2015), señalan que la garantía de calidad de los programas de formación se basan en la implementación del ciclo PDCA (Plantear, Hacer, Verificar y Actuar), que prevé la mejora continua del servicio educativo ofrecido por una universidad. Por otro lado, Avendaño y otros (2016), afirman que los modelos tradicionales de formación profesional basados en contenidos empezaron a presentar deficiencias ante las nuevas características del entorno y el nuevo perfil profesional exigido por el mercado. Como una propuesta de solución a estas problemáticas surgió un modelo de formación basado en competencias, que presenta una mayor eficiencia y calidad en el proceso de aprendizaje de actualidad.

Para Kolb (1984), citado en Kolb y Kolb (2010), el aprendizaje se define como “el proceso por el cual el conocimiento se crea a través de la transformación de la experiencia. Ya el conocimiento resulta de la combinación de comprender y transformar la experiencia”, que podemos aplicar en todos los momentos de la vida, pero cuando insertados en instituciones de enseñanza se puede más fácilmente aplicar el concepto. Davenport & Völpe (2001), citado en Sánchez y otros (2015), especifican que el conocimiento también puede ser definido como la información combinada con la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión. Lo cierto es que el proceso de enseñanza aprendizaje está intrínsecamente ligado con el conocimiento, más específicamente con las maneras utilizadas para que el conocimiento pueda ser asimilado por los estudiantes.

Enseñar requiere una rigurosidad metódica, ya resguarda Freire (1996), en sus teorías de la pedagogía de la autonomía, donde afirma que el enseñante debe reforzar una capacidad crítica del educando, sin embargo, es primordial trabajar las metodologías facilitando la aproximación de los objetos cognoscibles. Freire (1996), aún complementa afirmando que la rigurosidad metódica no es simplemente la transferencia de contenidos, sino una herramienta que facilita un proceso de aprendizaje crítico, donde se desarrollan educadores y educandos creadores, investigadores, inquietos, curiosos. Los educadores se hacen personas transformadoras del saber y reconstructores de los conocimientos. Llevan a cabo la tarea no solamente de enseñar los contenidos, sino también de pensar correctamente.

Para Ferraz y Belhot (2010), la falta de un planteamiento pedagógico adecuado, delimitando el contenido y estrategias educacionales eficaces, pueden llevar los docentes a enfrentaren una angustia por sus alumnos no alcanzar el nivel de conocimiento (cognitivo, de competencia y de habilidad) deseado. Los autores aún afirman que todo desarrollo cognitivo debe seguir una estructura jerárquica para que, en momento oportuno, los estudiantes sean capaces de aplicar y transferir, de forma multidisciplinar, un conocimiento adquirido. Sin embargo, para que eso suceda, el planteamiento es esencial y necesita ser estructurado de forma coherente, sea en vuelta de los objetivos, de la delimitación de contenidos, de la definición de estrategias e instrumentos de evaluación.

Amira y Jelas (2010) señalan que la mayoría de los educadores acreditan que la cualidad de los profesores contribuye para la calidad de los estudiantes. El aprendizaje depende en parte se los estudiantes están activos, motivados y tienen las estrategias de aprendizaje correctas. Con el fin de ayudar la universidad o los estudiantes de esas instituciones a aprender eficientemente los instructores tienen que conocer e se adaptar a los diferentes estilos de aprendizaje.

Métodos y técnicas didácticas de aprendizaje

En el proceso de enseñanza-aprendizaje, es indispensable la atención de los enseñantes para la utilización de maneras de comunicación adecuada a los aprendientes, probablemente el proceso va a ser más eficiente y eficaz, pero se no hay dedicación a ese punto el transcurso de educación se va a quedar comprometida.

La educación representa para Sirbu y otros (2015), efectivamente, la alternancia de la enseñanza-aprendizaje, las actividades de evaluación y los resultados obtenidos por los estudiantes, los cuales dependerán directamente de los métodos utilizados por los profesores.

Campus (1987), esboza que una gran variedad de metodologías de enseñanza aprendizaje han sido desarrolladas a lo largo del tiempo, cada uno con sus puntos positivos y negativos, pero todas de alguna manera en vista al desarrollo del individuo.

Se puede identificar que existen patrones individuales de aprendizaje, así como de adquisición de determinado conocimiento, haciendo necesario una flexibilización de las actividades de enseñanza programadas, de manera a permitir a los alumnos mejores experiencias en el proceso de enseñanza aprendizaje. Balcescu (2015) defiende que un método no es bueno o malo en sí mismo, pero relacionándolos con una situación de enseñanza puede ser apreciado, valorado debido al uso, o cuestionado en términos de adecuación y eficiencia.

Ya Rossiter (2015), sostiene que para definir cuales técnicas de enseñanza deben ser utilizadas es fundamental considerar el grafico de eficiencia y eficacia, o sea, debe interrogar ¿este método es eficaz y este método es eficiente para estos estudiantes? Lo ideal es que el método seleccionado sea potencialmente eficaz y altamente eficiente. Una baja puntuación a uno de ellos no es deseable como también una baja puntuación en ambos es inaceptable. Para Vanajakumari y otros (2015), la clave del éxito de una metodología de enseñanza es entender los objetivos y comportamiento de los aprendientes. Rossiter (2015), adjunta que el aprendizaje mejora cuando un recurso de aprendizaje se despierta más sentidos (visión, audición, emoción, movimientos, actividades y otros). La dificultad para los docentes es que tales recursos pueden llevar más tiempo para producir y/o requieren conocimientos técnicos que muchas veces les falta.

En educación superior, el docente tiene la responsabilidad de conocer las directrices de la carrera de formación antes de definir las metodologías de enseñanza

para que de esa forma pueda desarrollar las habilidades generales y específicas necesarias a formación del profesional. La utilización de las metodologías y técnicas adecuadas permiten al docente ajustar el proceso de enseñanza aprendizaje a las características de los alumnos, facilitando y motivando la adquisición del conocimiento. Es importante también destacar que, en la educación superior, todo el proceso de enseñanza-aprendizaje se hace con estudiantes adultos, que segundo Knowles (1990), citado en Vanajakumari y otros (2015), son auto dirigidos, necesitan conectar los conocimientos discutidos en clases con sus experiencias de vida, as teorías sólo tienen sentido si están vinculadas a sus ambientes de trabajo, familiar, etc y, además, deben tener espacio para colocar sus opiniones.

En los días actuales se hace cada vez más necesario que los docentes dominen y amplíen el conocimiento de tecnologías educacionales y de metodologías para aplicación en aula, colaborando con la satisfacción de los estudiantes estimulando la participación e integración de los grupos, facilitando el aprendizaje y el desarrollo de la creatividad.

Sirbu (2015), enfatiza que la enseñanza tradicional se considera una actividad de comunicación donde el profesor transmite el conocimiento y el estudiante recibe y asimila. La modernización y mejora de la enseñanza del sistema educativo universitario envuelve el aumento de la función activa de los métodos de enseñanza, es decir, el uso de los métodos con una fuerte característica formativa. Para Balcescu (2015), modernizar la educación implica innovaciones metodológicas, junto con la reestructuración de sus finalidades. El desarrollo de las metodologías de enseñanza pide nuevas orientaciones, tales como: La promoción de métodos activos-participativos; Profundización en los métodos formativos; Métodos de extensión basados en la acción práctica; Profundización de los métodos heurísticos; Combinación entre los métodos de aprendizaje individual y de aprendizaje cooperativo.

En el mundo académico es estrictamente necesario deliberarse la utilización adecuada de los métodos en el proceso de enseñanza aprendizaje. Simelane y Mji (2014), afirman que las estrategias de enseñanza están relacionadas con artificios metodológicos, enfoques e instrucciones docentes, desarrolladas para crear entornos que propicien el aprendizaje. Liu y otros (2002), citados en Simelane y Mji (2014) destaca que para la selección de la estrategia de enseñanza el docente tiene que mirar algunas características claves, tales como: el plan de estudios, los conocimientos previos de los estudiantes, los intereses de los estudiantes, los estilos de aprendizaje, el nivel de desarrollo de los estudiantes.

Es bueno resaltar que muchos autores describen una variedad de métodos, pero de acuerdo con Ionescu (2001), Marcu (2003), Dumitru (2001), citados en Sirbu (2015), los métodos pueden ser divididos en método moderno y método tradicional. Rangel (2010), divide los métodos de enseñanza como Individualizados (estudio dirigido, estudio supervisado, tarea dirigida, estudio libre), y Grupales (exposición docente, lectura orientadas, demostraciones, proyecciones, debates, seminarios, simposios, Philips 66, dupla, comisión, método de problemas, proyectos). Libânio (2002), dogmatiza que los métodos de enseñanza más practicados por los docentes en aula son: exposición docente, trabajo independiente, elaboración conjunta, trabajo en grupo y, por fines, actividades especiales.

Veiga (2015), recomienda que como el proceso de comunicación entre profesor y alumno no puede ser formalizado, bajo pena de diluir el proceso pedagógico, las

técnicas de enseñanza no deben ser creadas como se fuera algo listo, destinado a formalizar el proceso de enseñanza. Es necesario destacar que las técnicas deben estar al servicio del proceso de enseñanza y no al contrario. Es bueno destacar que las técnicas no pueden hacer nada solo, ya que nos son suficientes. Es imprescindible concebir las mismas conjuntamente a otros elementos, componentes del proceso pedagógico, tales como: seminarios, debates, trabajos en grupos, estudios dirigidos y otros.

Competencias y habilidades del administrador

Los estudios acerca del tema sobre competencias no se limitan a los análisis genéricos, ya que en cada perfil profesional se puede identificar características y variables determinantes para el desarrollo de la función de manera eficiente y eficaz.

Para ser un administrador o líder eficaz, una persona necesita la capacidad de usar el conocimiento y hacer que las cosas acontezcan, y eso se llama competencia. Hoy en día, el desarrollo de la competencia está convirtiéndose en un tema cada vez más significativo para el ambiente empresarial. Steers, Nandon y Sanchez-Runde (2016), presentan que el rendimiento en todos los puestos de trabajo en la organización debe ser tocado por ciertos temas de comportamiento incorporado en las competencias que están conectados directamente a la estrategia de la organización

En una investigación realizada por la Asociación Nacional de las Carreras de Grado en Administración - ANGRAD, presentada por Andrade y otros (2006), con objetivo de analizar escenarios e identificar tendencias para la profesión del administrador en Brasil, identificó seis ítems que deben componer el perfil del profesional de administración: Formación humanística y visión global que habilite a comprender el entorno social, político, económico y cultural donde esté insertado y la toma de decisiones en un mundo diversificado e interdependiente; Formación técnica y científica para actuar en la administración de las organizaciones, además de desarrollar actividades específicas de la práctica organizacional; Internalización de valores de responsabilidad social, justicia y ética profesional; Competencia para emprender acciones, analizando críticamente las organizaciones, anticipando y promoviendo sus transformaciones; Comprensión de la necesidad del mejoramiento profesional continuo y desarrollo de la autoconfianza; Actuar de forma interdisciplinaria.

La investigación aún exhibe ocho habilidades consideradas las más importantes a la actuación del administrador en el mercado de trabajo: Demostración del todo administrativo de modo integrado, sistémico y estratégico, así como sus relaciones con el entorno organizacional; Utilización del raciocinio lógico, crítico y analítico, operando con valores, formulaciones matemáticas, y estableciendo relaciones formales y causales entre fenómenos, además de expresar de modo crítico y creativo; Comunicación interpersonal y expresión correcta en los documentos técnicos específicos y de interpretación de la realidad; Resolución de problemas con flexibilidad y adaptabilidad; Selección de estrategias de acción adecuadas, visando atender interés interpersonal e institucional; Ordenación de actividades y programas, decisión entre alternativas, identificación y dimensionamiento de riesgos; Proposición de modelos de gestión innovadoras; Selección de procedimientos que privilegien formas interactivas de actuación en dirección a objetivos comunes.

El Consejo Nacional de Educación y la Cámara de Educación Superior, lanzó una resolución número 1, de 2 de febrero de 2004 (MEC, 2004), que instituye directrices curriculares nacionales de grado en administración y determina en su

artículo tercero que una carrera de administración debe desarrollar a largo del currículo un alumno con el siguiente perfil: Capacitación y competencia para comprender las cuestiones científicas, técnicas, sociales y económicas de la producción y de su gestión, identificando los niveles jerárquicos en el proceso de toma de decisión. Desarrollar la gestión cualitativa y adecuada, revelando la asimilación de nuevas informaciones y presentando flexibilidad intelectual y adaptabilidad contextualizada para lidiar con diferentes tipos de situaciones actuales o futuras en los varios segmentos del campo de actuación del administrador.

El artículo cuatro la misma resolución determina que el grado en administración debe posibilitar una formación profesional que contemple las siguientes competencias y habilidades: Reconocer y definir problemas, identificando posibles soluciones, pensar estratégicamente, definir modificaciones en el proceso, actuar preventivamente, transferir y generalizar conocimientos y ejercer el proceso de toma de decisiones; Desarrollar expresión y comunicación compatibles con el ejercicio profesional, incluso en el proceso de negociación, así como, en las comunicaciones interpersonales o intergrupales; Pensar y actuar críticamente sobre los procesos productivos, comprendiendo su posición y función en la estructura productiva; Desarrollar raciocinio lógico, crítico y analítico para operar con formulaciones matemáticas, presentes en las relaciones formales y causales entre fenómenos productivos, administrativos y de control; Tener iniciativa, creatividad, determinación, voluntad política y administrativa, intención de aprender, apertura a cambios y conciencia de la calidad y de las implicaciones éticas de su ejercicio profesional; Desarrollar capacidad de transferir conocimientos de vida y experiencias cotidianas y de su campo de actuación profesional, en diferentes modelos organizacionales, resultando en un profesional adaptable; Desarrollar la capacidad para elaborar, implementar y consolidar proyectos en organizaciones; Desarrollar la capacidad para realizar consultoría en gestión y administración, pareceres y estimaciones administrativas, gerenciales, organizacionales, estratégicas y operacionales.

Con todas esas definiciones, se puede observar que para formación de los administradores, las IES tienen que adecuar sus proyectos pedagógicos y plan de estudios para proveer a los alumnos contenidos teóricos y actividades prácticas que puedan abordar las principales competencias necesarias para la formación. Además, tendrá que definir perfiles profesionales adecuados al modelo definido por el Ministerio de Educación.

Llorens-Garcia (2012), adjunta en su afirmación que “la propia concepción del constructo competencia aparece primero, y con más fuerza, en el contexto de la formación profesional que, en la educación superior, como fruto del debate abierto sobre la relación entre el sistema educativo y el mundo profesional”. La autora, también defiende que los universitarios tienen que obtener un conjunto de atributos que les permitan efectuar actividades profesionales eficientemente.

Todas estas determinaciones gubernamentales y recomendaciones de órganos relacionados con la formación profesional del administrador sirven para generar personas capaces de actuar en el mercado con las competencias adecuadas.

METODOLOGÍA

En una primera etapa se identificó cuáles son las competencias que deben tener los administradores al final de su formación, para que ellos logren más éxito en su actuación en el mercado de trabajo. Así de una forma más eficaz y eficiente pueda sostener las necesidades de las empresas, presentando un perfil profesional más

completo y adecuado al entorno organizacional. Para tanto se utilizó un modelo propuesto donde se combinó las teorías de Snell y Bateman (1998), donde determinan cuales las necesarias habilidades técnicas, interpersonales, de comunicación, conceptuales y de decisión, así como los conceptos de Maximiano (2010). En la segunda etapa se realizó una toma de informaciones a través del método Delhi, con expertos pertenecientes a los Consejeros Regionales de Administración en Brasil, donde se buscó la valoración de las principales competencias que deben tener los administradores para una actuación plena en el mercado. Además, se identificó la percepción de estos consejeros acerca de la dominancia de las competencias por parte de los administradores graduados. En un paso siguiente se aplicó una encuesta a Coordinadores de carreras de administración en Brasil, con fines de identificar cómo las IES, definen las principales competencias que deben tener los estudiantes al final del proceso de formación, para actuación en el mercado, además, identificar cuáles son los métodos y técnicas más utilizados en el proceso de enseñanza aprendizaje, así como, observar las características de formación y las estructuras de las carreras en el proceso de formación.

La verificación del grado de importancia de las competencias valoradas por los Consejeros Regionales de Administración y también por los Coordinadores de Carrera de Administración, se utilizó como base Llorens-Garcia et. al. (2010), Llorens-Garcia (2012), y Ubeda (2009) con resultados expresos en promedio \pm desviación estándar, frecuencia sencilla y porcentaje evaluados por los programas estadísticos SPSS (*Social Package for Social Science*) v.21.0 y Statistica v.6.0 (Statsoft, Tulsa, Oklahoma, USA).

La obtención de las competencias más relevantes para los grupos fue hecha por análisis de correspondencia (AC) siendo que el grado de influencia jerárquica de las competencias, se demostró a través del análisis de *cluster* o de agrupamientos con largo euclidiano por el método Ward.

Por fin, después del análisis de supuestos paramétricos, se utilizó el Mann-Whitney test con objetivo de evidenciar diferencias entre los *escores* para cada competencia entre grupos. En datos categóricos, Qui-cuadrado test. Nivel de significancia adoptado de $p < 0,05$.

Entendiendo que en Brasil hoy, de acuerdo con datos de Ministerio de la Educación (MEC, 2017), existen 2620 carreras de administración activas en el país, se identificó una muestra de 336 respondientes, con una margen de error de 5% y un grado de confianza de 95%. Para tanto, se remitieron 600 cuestionarios, vía email con intuito de obtener la muestra factible al análisis. Al fin del tiempo de encuesta se recorrió 333 cuestionarios válidos, con total posibilidad de interpretación de los datos.

DISCURSIÓN

En el primer momento del análisis se destinó a percibir como los miembros del Consejo de Administración y los Coordinadores de Carrera en Administración valoran las 20 competencias detalladas: Competencias Intelectuales e intrapersonales (Análisis y síntesis, Creatividad e iniciativa, Adaptabilidad, Ética, Autocontrol); Competencias Interpersonales y de comunicación (Comunicación verbal y escrita, Sensatez y justicia, Trabajo en equipo, Liderazgo, Persuasión); Competencias Técnicas y profesionales (Planteamiento y organización, Control, Delegación, Resolución de problemas, Dominio de técnicas administrativas); Competencias de decisión y orientación para resultados (Negociación, Capacidad de asumir riesgos, Sentido de los negocios, Toma de decisiones, Visión sistémica y estratégica). Con eso

se pretendió determinar cuáles son las competencias que más se requiere para actuación en el mercado de trabajo. Para los Consejeros fue utilizado el método Delphi con dos vueltas de aplicación de un cuestionario y para los coordinadores de carrera se aplicó un cuestionario, que fueron analizados a través del teste de comparación de promedio y análisis de correspondencia. Se generó una clasificación de las competencias, se analizó las mismas competencias a través del agrupamiento por método *Cluster análisis*.

Comparando las percepciones de los Consejeros con los Coordinadores de carrera, la valoración del nivel de importancia de las competencias investigadas, se obtiene que: solamente siete competencias son valoradas con igual valor por los respondientes. De esas, 02 (Liderazgo y Planteamiento y organización), fueron consideradas muy importantes, para los dos grupos. Otras 04 (Creatividad e iniciativa, Trabajo en equipo, Delegación y Negociación), hubieron valoradas con importancia moderada, también por dos grupos. Otras 02 competencias (Capacidad de Análisis y síntesis y Visión sistémica y estratégica), tuvieron valoración considerada muy importante para los Consejeros y de importancia moderada para los Coordinadores.

Es bueno informar que las competencias comparadas fueron aquellas valoradas en segunda vuelta de Delphi, aplicadas a los expertos, donde se identificó y analizó 12 competencias. De las 12 analizadas comparativamente solamente 03 (Capacidad de asumir riesgos, Adaptabilidad y Comunicación verbal y escrita), quedaron con gran divergencia, ya que los Consejeros valoraran todas como poco importante y los Coordinadores consideraron las 02 primeras como muy importantes y la última con importancia moderada.

Sin embargo, los resultados presentados en este trabajo identifican que hay una diferencia entre la valoración de los Consejeros y la valoración de los Coordinadores de Carrera de Administración. No obstante, esas diferencias pueden ser analizadas como de poca relevancia, visto que de las 12 competencias definidas (por los Consejeros) como determinantes a la formación de buenos administradores (Capacidad de Análisis y síntesis, Liderazgo, Planteamiento y organización, Visión sistémica y estratégica, Creatividad e iniciativa, Trabajo en equipo, Delegación, Negociación, Control, Capacidad de asumir riesgos, Adaptabilidad, Comunicación verbal y escrita), 08 de ellas, consideradas como muy importantes o de importancia moderada por los consejeros, son valoradas prácticamente de la misma forma por los coordinadores de carrera.

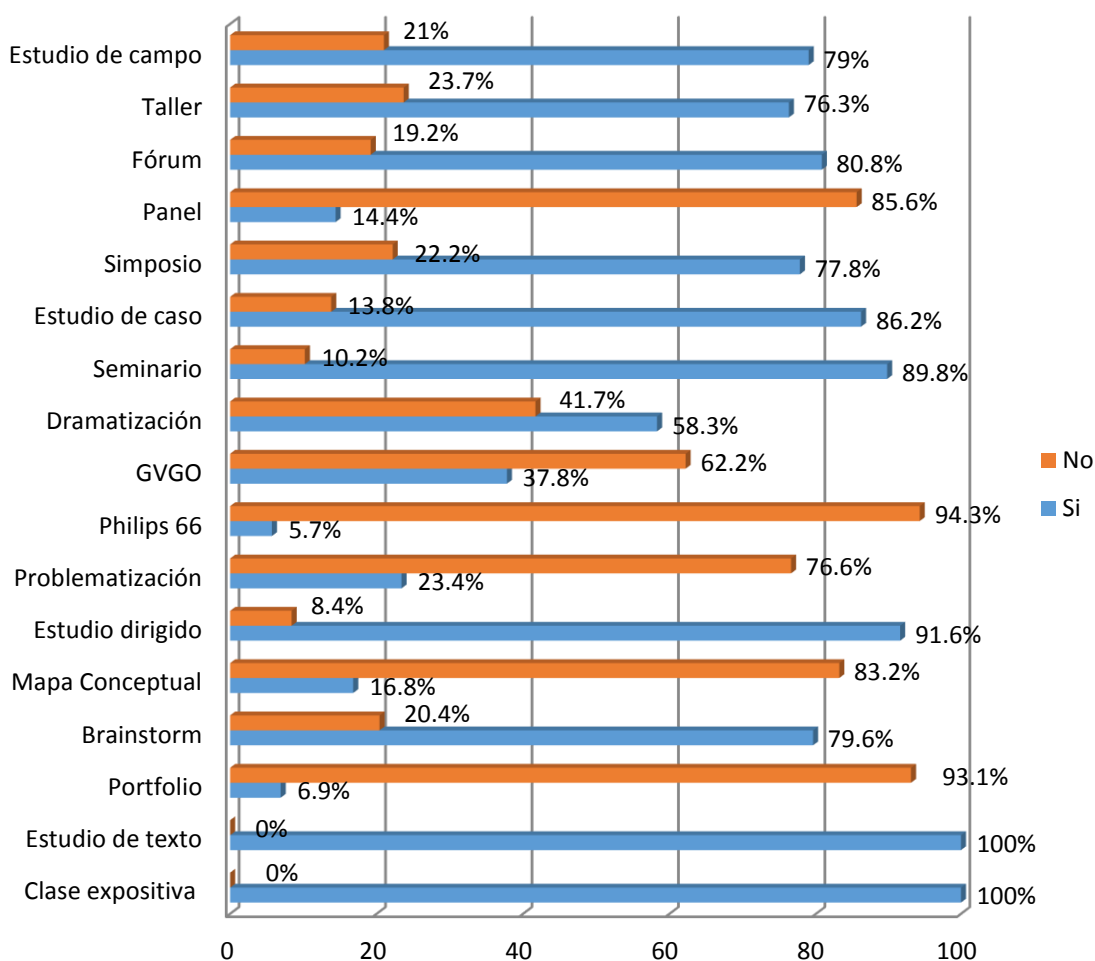
La diferencia se concentra en las competencias de Capacidad de Análisis y síntesis y Visión sistémica y estratégica, la cual los Consejeros valoran como muy importantes y los Coordinadores como siendo de importancia moderada.

Hasta este momento todo parecía bueno, pero el problema se concentra cuando comparamos las percepciones de los Consejeros acerca de la dominancia de las 12 competencias fundamentales, por los recién formados en Administración. Los expertos entienden que los graduados solamente dominan 05 de las 20 competencias estudiadas inicialmente, son ellas: Liderazgo, Trabajo en equipo, Control, Capacidad de asumir riesgos, Adaptabilidad. Los Consejeros también fueron cuestionados a cerca del nivel de conocimiento de los graduados recién formados, de las principales competencias necesarias para la actuación en el mercado de trabajo y fíjense el 79,2% afirman que los graduados tienen poco o ningún conocimiento de las competencias necesarias para la buena actuación en el mercado de trabajo. Estas informaciones confirman la afirmación de los Consejeros al decir que la mayoría de los graduados en Administración tienen poco o ningún conocimiento de las competencias fundamentales al administrador para actuar en el mercado de trabajo con eficiencia y

eficacia. En ese punto se concentra un gran problema, ya que, los estudiantes están saliendo de las IES sin las competencias primordiales para una buena actuación en el mercado.

Al analizar los resultados acerca del proceso de formación de los administradores, específicamente el grupo de metodologías utilizadas por las IES, para el perfeccionamiento de la formación de los administradores, se observa que hay una concentración en metodologías más sencillas y que estas restringen el desarrollo de competencias más complejas en el proceso de formación. En el gráfico 1 están detalladas en frecuencia de utilización las metodologías contempladas por las IES.

Gráfico 1 - Metodologías de enseñanza utilizadas por las IES.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Con estos datos se entiende que existe una gran fragilidad en la aplicabilidad de las metodologías de enseñanza para formación de los administradores.

Al analizar las competencias más valoradas por los Consejeros y los Coordinadores observamos que existen grupos diferentes de competencias envueltos en el proceso de formación y que necesariamente requiere una amplitud en la aplicación de los métodos. Observen que hay competencias: Intelectuales e intrapersonales, Interpersonales y de comunicación, Técnicas y profesionales, De decisión y orientación para resultados.

Partiendo de lo que presenta Kolb (1984) en sus estudios, se infiere que los estilos de aprendizaje y la capacidad de adaptación flexible a diferentes ambientes de

aprendizaje, están directamente relacionados con características de personalidad, especialización educacional, determinantes de carrera y elecciones profesionales, lo que se puede inferir que cada uno de los grupos presentados requiere tipos específicos de metodologías, que desarrollen las competencias apuntadas. Complementando con los análisis de Ferraz y Belhot (2010), se puede afirmar que la falta de un planteamiento pedagógico adecuado, delimitando el contenido y estrategias educacionales eficaces, llevan los docentes a enfrentaren una angustia por sus alumnos no alcanzaren el nivel de conocimiento deseado. Para eso es esencial una organización y planteamiento claro y estructurado de forma a definir los objetivos, la delimitación de contenidos, de herramientas de evaluación y métodos que lleven a los alumnos a alcanzar lo que se propone el curso. Estos pensamientos pueden ser reforzados con los pensamientos de Thurler y Perrenoud (2006), donde manifiestan que las prácticas pedagógicas trabajan con sentido más formativo que normativo y tienen, cada vez más, la tarea de construir competencias, de no detenerse exclusivamente a los saberes.

Otro entendimiento analizado, se basa en el valor dado en el proceso de formación basada en competencias. Se identifica que la visión de mercado, presentada por los expertos, Consejeros del Consejo de Administración, es que el 87,5% entienden que al aplicar ese método de formación, los alumnos quedan excepcionalmente un poco mejor que los otros. Ya, en la percepción del 53,7% de los Coordinadores esa aplicación trae una formación, excepcionalmente un poco mejor, que aquellos no formados con base en competencias. A pesar de las contestaciones positivas acerca de la utilización del método de formación por competencias, se verifica que solamente el 15% de las IES se intitulan aplicar esta metodología, lo que representa un porcentaje muy bajo frente a los que no utilizan. Se aclara que casi ninguna de las IES investigadas aplican el método de formación basada en competencias, a pesar de más del 50% afirmar que el uso de esa metodología puede ser mejor en el proceso de formación de los administradores.

CONCLUSIONES

Una formación profesional no se hace con actividades sencillas. Ese proceso es complejo y lleno de detalles que hacen diferencia, cuando la IES desarrollan todos los tramites con atención, dedicación y análisis, comprendiendo verdaderamente el proceso formativo, identificando y desarrollando las principales competencias profesionales, para que, a lo largo del tiempo, haya un profesional realmente competente y hábil.

Se identifica en ese trabajo que la teoría presenta una serie de constructos que determinan las competencias básicas y necesarias a una buena formación de administradores. Sin embargo, esas teorías son diversas y variadas, presentando un conjunto grande de características de comportamiento, fundamentales a la buena actuación de los administradores en el ejercicio de la profesión. Basada en esas informaciones se inició el proceso de análisis con la proposición de un conjunto de 4 grupos de competencias, formados por 5 competencias, haciendo-se a los fines 20 competencias, identificadas como esenciales al administrador.

Después de la segunda vuelta, de la aplicación del método Delphi, se llegó a un número de 08 competencias definidas como las principales del administrador: Capacidad de Análisis y síntesis, Creatividad e iniciativa, Trabajo en equipo, Liderazgo, Planteamiento y organización, Delegación, Negociación, Visión sistémica y estratégica. Con eso, entendiendo que los expertos del consejo tienen la percepción clara de las competencias necesarias a una buena actuación profesional en el

mercado, se espera que las Instituciones de Enseñanzas Superiores en Brasil deberían basarse en estos conocimientos para nortear el proceso de formación desarrollado.

Sin embargo, los resultados presentados identifican que hay una diferencia entre la valoración de los Consejeros y la valoración de los Coordinadores de Carrera de Administración. No obstante, esas diferencias pueden ser analizadas como de poca relevancia, visto que de las 12 competencias definidas (por los Consejeros) como determinantes a la formación de buenos administradores, 08 de ellas, consideradas como muy importantes o de importancia moderada por los consejeros, son valoradas prácticamente de la misma forma por los coordinadores de carrera. El problema se concentra al comparar las percepciones de los Consejeros acerca de la dominancia de las competencias fundamentales, por los recién formados en Administración. Los expertos entienden que los graduados solamente dominan 05 de las 20 competencias estudiadas inicialmente. Estas informaciones confirman la afirmación de los Consejeros al decir que la mayoría de los graduados en Administración tienen poco o ningún conocimiento de las competencias fundamentales al administrador para actuar en el mercado de trabajo con eficiencia y eficacia. En ese punto se concentra un gran problema, ya que, los estudiantes están saliendo de las IES sin las competencias primordiales para una buena actuación en el mercado.

Al analizar como las IES utilizan los métodos de enseñanza, en el proceso formativo de los estudiantes, se puede inferir que la mayor parte de las Instituciones se dedican a desarrollar básicamente 05 tipos de métodos (Clase expositiva, estudio de texto, estudio dirigido, seminario, estudio de casos y fórums). Lo que claramente se puede concluir, es que no hay una gran preocupación con la diversidad de métodos en el proceso de formación. Se puede, todavía, deducir que, analizando las características de las competencias apuntadas como más importantes para la formación del administrador, los 5 tipos de métodos utilizados por las IES, no proporcionan un proceso de formación con la eficiencia y eficacia necesaria. Es también importante destacar que las competencias apuntadas como más relevantes para la formación de los administradores, están distribuidas en grupos específicos y, se puede decir distintos, concentrando competencias Intelectuales e intrapersonales, Interpersonales y de comunicación, Técnicas y profesionales y de decisión y orientación para resultados. De esa manera, se verifica la necesidad de un grupo más amplio de métodos y técnicas, que contemplen el desarrollo de todos estos conjuntos de variables. En direccionamiento similar, Rossiter (2015), reconoce que se encuentran varios estudios que abordan los modelos de aprendizaje de los estudiantes y que existen algunos puntos generales determinantes para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje: Definir la técnica de enseñanza más eficiente y más eficaz para el proceso; Un método de enseñanza ideal es uno que cumple múltiples resultados simultáneamente; los estudiantes necesitan comentarios regulares, un escenario que fomente un compromiso profundo y prolongado con los objetivos educacionales y recursos de buena calidad. Esa idea se refuerza con la afirmación de Simelane y Mji (2014), al declarar que es fundamental entender que la perspectiva de método único para todos los docentes no puede satisfacer las necesidades de todos los estudiantes.

Por fin, se puede también intuir que, tanto los Consejeros como los Coordinadores manifiesten que la aplicación de un proceso de formación fundamentado en competencias hace el graduando excepcionalmente o un poco mejor que los otros. No obstante, se verifica que una pequeña parte de las IES infiere

desarrollar este método. Lo que se puede deducir es que estas instituciones pierden la oportunidad de trabajar con un método capaz de formar los alumnos, con mucha más propiedad para actuación en el mercado al final de su proceso de gradación.

BIBLIOGRAFIA

- ANDRADE, R.O., ABREU, J.A., SCAICO, O. Fortuna, A.A., Freitas Junior, A.A., Ferraz, S. Pesquisa Nacional sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador. Brasília: Conselho Federal de Administração – CFA, 2006.
- AMIRA, R., JELAS, Z.M. Teaching and Learning Styles in Higher Education Institutions: Do They Match? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. v. 7, 680-684, 2010.
- AVENDAÑO, C.A., GUTIÉRREZ, K.A., SALGADO, C.F., ALONSO, S.M. Rendimiento Académico en Estudiantes de Ingeniería Comercial: Modelo por Competencias y Factores de Influencia. *Formación Universitaria*. v. 9, n. 3, p. 3-10, 2016.
- BALCESCU, N. Directions to Modernize Teaching Methodology. *International Conference Knowledge-Based Organization*. v. 21, n. 2, p. 560–564, 2015.
- BELASH, B., POPOV, M., RYZHOV, N., RYASKOV, Y., SHAPOSHNIKOV, S., SHESTOPALOV, M. Research on University Education Quality Assurance: methodology and results of stakeholders' satisfaction monitoring. *Social and Behavioral Sciences*. v. 214, p. 344 – 358, 2015.
- BORJESSON, M., BROADY, D., LE ROUX, B., LIDEGREN, I., PALME, M. Cultural capital in the elite subfield of Swedish higher education. *Poetics, Elsevier*. v. 56, n. 1233, p. 15-34, 2016.
- CAMPOS, D.M. *Psicologia da Aprendizagem*. Petrópolis: Vozes, 1987.
- DOWBOR, L. *Tecnologias do Conhecimento - os Desafios da Educação*. São Paulo: vozes, 2001.
- FERRAZ, A.P., BELHOT, R.V. Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais. *Revista Gestão da Produção e Sistemas*. v. 1, n. 2, p. 421-431, 2010.
- FREIRE, P. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários a pratica educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GOMES, D.F. *A Prática Pedagógica do Professor de Administração: um estudo por meio da metodologia da problematização*. Dissertação de Maestría. Universidade Estadual de Londrina: Londrina, 2007.
- KOLB, A.Y., KOLB, D.A. Learning to Play, Playing to Learn: a case study of a ludic learning space. *Journal of Organizational Change Management*. v. 23, n. 1, p. 26-50, 2010.
- KOLB, D.A. *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.
- LACRUZ, A.J. *Jogos de Empresas: considerações teóricas*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo: USP. v. 11, n. 4, p. 93-109, 2004.
- LIBÂNEO, J.C. *Didática, Velhos e Novos Temas*. São Paulo: Edição do Autor, 2002.
- LLORENS-GARCIA A. *Propuesta Metodológica para la Determinación y el Aprendizaje de las Competencias Genéricas Clave del/ La Ingeniero/a Tic y Percepción Diferencial del Mercado Entre el Grado y el Postgrado o Máster*. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Cataluña UPC. Vilanova i la Geltrú. 2012.
- MAXIMIANO, A.C. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- MEC - Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução nº 1, de 2 de fevereiro de 2004. [Consulta: 14 feb 2018]. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces01_04.pdf.
- MEC - Ministério da Educação. Resumo Técnico: Censo da educação Superior de 2016. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, 2017.
- OTHMAN, A.A. A study of the competency requirements of property development graduates to meet the qualifications of the South African construction industry. *Journal of Engineering, Design and Technology*. v.12, n. 1, p. 2-28, 2014.
- RANGEL, M. Métodos de Ensino para a Aprendizagem e a Dinamização das Aulas. 6 ed. São Paulo: Papirus, 2010.
- ROSSITER, J.A. Education Resources and Teaching Methodologies for the Modern Student and Busy Academic. *IFAC – Papers OnLine*. v. 48-29, p. 217-228, 2015.
- SÁNCHEZ, A.A., MARÍN, G.S., MORALES, A.M. The Mediating Effect of Strategic Human Resource Practices on Knowledge Management and Firm Performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. v. 24, n. 3, p. 138-148, 2015.
- SIMELANE, S., MJI, A. Impact of Technology-Engagement Teaching Strategy with the Aid of Clickers on Student’s Learning Style. *Social and Behavioral Sciences*. v.136, p. 511 – 521, 2014.
- SIRBU, C.C., TONEA, E., IANCU, T., PET, E., POPA, N.D. Aspects Concerning the Usage of Modern Methods for Teaching – Learning – Evaluation in Universities. *Social and Behavioral Sciences*. v. 182, p. 550-554, 2015.
- SNELL, S., BATEMAN, T.S. *Management: building competitive advantage*. 4 ed. EUA: McGraw-Hill Publishing Company, 1998.
- STEERS, R.M., NARDON, L., SANCHEZ-RUNDE, C.J. *Management Across Cultures: developing global competencies*. 3 ed. United Kingdom: Cambridge University Press, 2016.
- THURLER, M.G., PERRENOUD, P. Coopération entre Enseignants: la formation initiale doit-elle devancer les pratiques?”. *Recherche et Formation*. v. 49, p. 1-14, 2006.
- UBEDA, C.L. A influência das competências individuais na gestão da inovação: uma análise com o uso da triangulação de métodos. Tesis Doctoral. Universidad de São Paulo – USP. São Paulo, 2009.
- VANAJAKUMARI, M., JOHNSTON, K., LAWRENCE, F.B., MENON, R. An Effective Teaching Methodology for Continuing Education Programs. *Journal of Engineering Technology*. v. 32, n. 1, p. 18-29, 2015.
- VEIGA, I.P. *Técnicas de Ensino: Por que Não?*. 18 ed. São Paulo: Papirus, 2015.