

Apuntes teórico-metodológicos sobre la toma de decisiones en especialistas de marketing operativo

Theoretical-methodological notes on the formation of decision-making skills in operational marketing specialists

Yanesi Pupo Guevara¹. Lorenzo Miguel Pérez Martín²

¹Empresa de Telecomunicaciones de Cuba Sociedad Anónima (ETECSA)

Correo electrónico: acyanesi@tesla.cujae.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0946-9265>

²Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, CUJAE

Correo electrónico: lmartin@tesla.cujae.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4441-5537>

Recibido: 28 de marzo de 2024

Aceptado: 25 de marzo 2024

Resumen

En el presente artículo se aborda lo referido a la habilidad toma de decisiones en los especialistas de marketing operativo pertenecientes a la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba Sociedad Anónima (ETECSA). El objetivo del trabajo es presentar una síntesis de los aspectos teórico-metodológicos esenciales a tener en cuenta en la toma de decisiones como habilidad; empleando para su confección los métodos histórico-lógico, análisis-síntesis y la sistematización. Se analizan críticamente las definiciones brindadas por autores que han trabajado las habilidades. A través del análisis realizado fue posible lograr la valoración sobre los aspectos teórico-metodológicos implicados en la habilidad toma de decisiones, la cual resulta importante para la labor que despliegan los especialistas de marketing operativo de ETECSA. Los resultados obtenidos permitirán establecer las bases para posteriormente, proponer procedimientos y protocolos de acción, capaces de lograr la trasmisión del saber hacer, adquirido por los especialistas con más experiencia.

Palabras clave: habilidad, toma de decisiones, marketing.

Abstract

This article addresses the development of decision-making skills for operational marketing specialists at the Cuban Telecommunications Company (ETECSA). The aim of this paper is to present a summary of the essential theoretical-methodological aspects to be considered in the decision-making skills, using the historical-logical, analysis-synthesis and systematization methods. The definitions provided by authors who have worked on skills are critically analyzed. Through the analysis conducted, it was possible to achieve an assessment of the theoretical-methodological aspects involved in the decision-making skills, which is important for the work carried out by operational marketing specialists at ETECSA. The results obtained will allow us to establish the bases for later proposing action procedures and protocols, capable of achieving the transmission of the know-how acquired by the most experienced specialists.

Keywords: skill; making-decision skill, marketing.

Licencia Creative Commons



Introducción

La toma de decisiones implica la identificación y el análisis de datos pertinentes; la deliberación sobre las alternativas posibles y la selección de las acciones apropiadas en distintas situaciones para lograr alcanzar un objetivo.

En el contexto de una Empresa de Telecomunicaciones como ETECSA, inmersa en importantes procesos a nivel de país, constituye un reto la preparación de sus especialistas para la toma de decisiones y en especial, los de marketing operativo; pues esta disciplina en nuestro país no se estudia como carrera universitaria.

Los profesionales de marketing operativo son los responsables de ejecutar estrategias para garantizar la rentabilidad de ingresos y el cumplimiento de los objetivos de desarrollo de la entidad. La ausencia de un proceso formativo en esta área, capaz de desarrollar la habilidad "toma de decisiones", impide alcanzar los mejores resultados a nivel empresarial. A su vez, el avance de las tecnologías en el campo de las telecomunicaciones ha demostrado ser un agente de cambio con el que las empresas deben empezar a contar si quieren acortar la brecha de tiempo entre la adquisición de nuevos conocimientos y el análisis de información. En este sentido, las Tecnologías del Aprendizaje y el conocimiento (TAC), pudieran identificarse como un aliado clave para que ETECSA como empresa, pueda perfeccionar en sus especialistas de marketing operativo, la habilidad toma de decisiones.

En el presente artículo se aborda lo referido a la formación de la habilidad toma de decisiones de los especialistas de marketing operativo en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba Sociedad Anónima (ETECSA). El objetivo es presentar una síntesis de los aspectos teórico-metodológicos esenciales a tener en cuenta en la formación de habilidades, en especial la toma de decisiones.

Se analizan críticamente las definiciones brindadas por autores que han trabajado las habilidades, lo que posibilita la valoración acerca de los aspectos teórico-metodológicos implicados en la toma de decisiones, la cual resulta de suma importancia en la labor de los especialistas de marketing operativo de ETECSA.

Desarrollo

El marketing como disciplina

El marketing, al igual que otras ciencias, se encuentra en una constante evolución. Su origen como ciencia se remonta a principios del siglo XX, cuando las empresas comenzaron a darse

cuenta de la importancia de entender las necesidades y deseos del consumidor para poder vender sus productos o servicios de manera más efectiva [1].

Según la Asociación Americana de Marketing (AMA, por sus siglas en inglés), "el marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar y entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y sociedad en general" [2].

Para Philip Kotler (conocido como el padre del marketing), "... es una actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio. También propone, que "... es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo a cambio de un beneficio" [2].

Desde su surgimiento, el marketing ha evolucionado y se ha adaptado a los cambios en la tecnología, la comunicación y el comportamiento del consumidor, convirtiéndose en una disciplina clave para cualquier empresa que quiera tener éxito en un mercado cada vez más competitivo.

Si se analiza la evolución de esta ciencia, se puede observar que transita desde un marketing pasivo, donde hay mucha demanda y poca oferta, antes de 1930, hacia un marketing de organización de 1930 a 1950, donde la oferta de productos supera la demanda, originándose un mercado de compradores. En esta etapa predomina el enfoque ventas, según el cual el marketing tiene como misión organizar la comercialización de los productos, y está mucho más inclinado a obtener elevadas cifras de ventas que a satisfacer las necesidades del consumidor.

Posteriormente, de 1950 a 1970, se observa un marketing más activo, las necesidades básicas han sido satisfechas, por lo que el consumidor no se conforma con productos masivos e indiscriminados. La oferta debe brindar productos diferenciados, que respondan a sus necesidades y deseos, apareciendo así la segmentación de mercados.

Del 1970 en adelante se habla de un marketing social, donde la preocupación que preside la política de marketing es la búsqueda de un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los de la sociedad, valorando las repercusiones socio-ecológicas y socio-culturales de su actividad económica, hasta llegar al marketing digital, entendido como las herramientas y estrategias digitales que ayudan a solucionar una necesidad de mercado [3].

A la par del desarrollo de la mercadotecnia (término en español a veces utilizado para referirse al marketing), también comienza la Psicología a evolucionar y los principales exponentes de esta disciplina a cuestionarse, entre otros aspectos, como aprendía el ser humano.

Surgen, de esta forma, diferentes paradigmas como el Conductismo (Esquema estímulo-respuesta o E-R), el Cognitivismo (estudio de los procesos del pensamiento, de la estructura del conocimiento), el Constructivismo (aprendizaje significativo) y el Enfoque Histórico-Cultural (naturaleza histórico-social del conocimiento humano). El impacto de estas teorías no sólo se puede palpar en la formación de pregrado, sino también en la formación de posgrado, dónde no bastaba sólo con tener un conocimiento de la disciplina en sí, sino que era necesario el saber hacer, apareciendo así la formación de habilidades en el mundo empresarial [4].

El marketing como disciplina se introdujo en Cuba a finales de los años 80 y principios de los años 90[5]. Esto se debió al proceso de apertura económica que se inició en el país y a la necesidad de adoptar prácticas comerciales modernas para competir en el mercado global. En este período, se comenzaron a crear las primeras empresas mixtas y se permitió la importación de productos extranjeros, lo que generó la necesidad de desarrollar estrategias de marketing para promocionar estos productos y servicios. En ese período, se destaca el sector turístico. Desde entonces, el marketing ha evolucionado en Cuba y se ha convertido en una herramienta clave para el desarrollo empresarial.

En la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba. Sociedad Anónima (ETECSA), existen varias áreas de Mercadotecnia que responden a la estructura organizativa de la Empresa. Desde su surgimiento como Empresa Mixta, nace con áreas dedicadas a la actividad de marketing, con el objetivo de garantizar la venta de productos y servicios, así como el diseño de ofertas comerciales atractivas para sus clientes; por lo que desde ese entonces ha sido interés la formación del personal que iba a ocupar estos puestos dentro de la Empresa.

La actividad de capacitación en la Empresa, toma como punto de partida el Decreto Ley 350 [6], que define como las principales formas organizativas para la capacitación y el posgrado, ente otras: cursos de capacitación; entrenamiento en el puesto de trabajo; cursos de posgrado; diplomados y talleres.

Actualmente, se realizan capacitaciones de forma virtual, empleando la plataforma Moodle; el centro cuenta con un aula virtual, a la que pueden acceder los trabajadores de las unidades organizativas de ETECSA, en la medida que sean matriculados en algún curso u otra actividad formativa como parte de su superación personal.

Aunque se cuenta con estas modalidades de capacitación, las acciones realizadas tienen un enfoque cognitivista, ya que están enfocadas a dotar de conocimientos a los especialistas de marketing.

En ocasiones estas acciones formativas no se aplican en el puesto de trabajo y tampoco es comprobado que se hayan asimilado adecuadamente por parte de los trabajadores, las acciones de capacitación recibidas. Además, esas acciones no están orientadas hacia la formación de las habilidades que un especialista debe poseer para desempeñarse en su puesto de trabajo.

En ETECSA, además, para la capacitación de los trabajadores de la empresa se aplica la Resolución 30/ del 2015 [7], donde se establecen las competencias que debe reunir un trabajador, para desempeñarse en la plaza que ocupa, así como las habilidades que forman parte de dichas competencias.

En la organización, además, cada año, los trabajadores tienen el derecho a presentarse, ante un Comité de Expertos, para certificar que poseen las habilidades y competencias necesarias para desempeñar sus funciones laborales. Sin embargo, los especialistas de marketing operativo, en su gran mayoría, no se someten a dicho proceso por diversas causas entre las que se pueden citar, el desconocimiento de las habilidades objeto de certificación y el nivel de dominio que poseen de las mismas.

Esto implica que se hace necesario introducirlos en esas habilidades, empezando por la comprensión de qué es una habilidad, de ahí la necesidad de abordar cómo la misma es definida.

Principales definiciones de habilidad

El vocablo habilidad es muy polémico, debido a la diversidad de autores que lo han acogido como objeto de estudio aplicado a diferentes disciplinas, de ahí que se asocie con términos como acción, capacidad, sistema de acciones, entre otros. Sin embargo, es vinculado fundamentalmente con la palabra acción [8] como medida del dominio de las habilidades, asociadas a dichas disciplinas.

Según Petrovski [9], constituye el dominio de un complejo sistema de acciones psíquicas y prácticas necesarias para la regulación racional de la actividad con la ayuda de los conocimientos y hábitos que la persona posee.

Por otro lado, Danilov & Skatkin [10] definen el término como "... la capacidad adquirida por el hombre, de utilizar creadoramente sus conocimientos y hábitos tanto durante el proceso de actividad teórica como práctica.

Márquez [11] adopta una posición que defiende la habilidad como "formaciones psicológicas mediante las cuales el sujeto manifiesta en forma concreta la dinámica de la actividad con el objetivo de elaborar, transformar, crear objetos, resolver situaciones y problemas, actuar sobre sí mismo: autorregularse".

Talízina [12], aunque comparte hasta cierto punto, la idea de las habilidades como acciones psíquicas y prácticas; amplía el concepto al decir que constituye un proceso de interacción con el mundo exterior y de solución de problemas importantes para la vida del hombre.

Homero Fuentes, retoma esta última idea cuando las define como el contenido de aquellas acciones denominadas por el hombre, estructuradas en operaciones ordenadas y orientadas a la consecución de un objetivo que le permite a este interactuar con determinados objetos de la realidad y otros sujetos [13].

Las habilidades le permiten al hombre, poder realizar una determinada tarea; donde este no solo se apropia de un sistema de métodos y procedimientos que posteriormente puede utilizar para resolver una situación, sino que una vez adquiridos puede ir perfeccionándolos de manera que se puede inferir que la habilidad implica un conjunto de acciones que el sujeto, de acuerdo a una actividad determinada, debe asimilar y son perfeccionadas en la medida de su utilización. Este grupo de acciones, se pueden enunciar como pasos cíclicos que generan un procedimiento a realizar en la psiquis de los sujetos.

A través de la acción, el ser humano modifica tanto el entorno natural como las circunstancias de su vida, al mismo tiempo que experimenta cambios en su propio ser. El desarrollo personal tienen lugar en el transcurso de la actividad, y las habilidades representan una de las vías mediante las cuales el individuo puede interactuar con el mundo que le rodea. Las habilidades forman parte o constituyen lo que puede conocerse como el sistema de acciones dominado por el sujeto que responde a un determinado objetivo [14], con lo cual los autores de este trabajo concuerdan.

Por tal motivo, es fundamental profundizar en el proceso de formación de habilidades para incidir en su mejora constante, con el objetivo de poder brindar soluciones a las problemáticas que se presentan en el ejercicio de una profesión determinada.

Los autores de este trabajo asumen el desarrollo de habilidades, relacionándolo con el saber hacer (ejecución de las acciones y operaciones inherentes a la habilidad), resultado de saber conocer (conocimientos distintivos de la habilidad) y saber ser (dominio a nivel psíquico de las acciones y operaciones inherentes a la habilidad) [15]. Esta postura obedece, al hecho de que en la actualidad se ejerce en la Empresa la profesión de marketing, aunque no existe un proceso previo de formación en el pregrado y lo que se persigue es su mejora.

El desarrollo de habilidades

La formación y el desarrollo de habilidades están estrechamente relacionados, sin embargo existen diferencias entre un término y otro, las que radican en los procesos y etapas que cada uno entraña.

El primero constituye una fase inicial donde se adquieren los conocimientos y las competencias asociados a la habilidad y se divide en cinco etapas [16]:

- Exploración, diagnóstico y motivación para la acción: Se identifica la necesidad de la habilidad y se motiva al estudiante.
- Información y demostración: El profesor muestra los componentes funcionales (operaciones) de la habilidad.
- Ejercitación supervisada: El estudiante bajo el control del profesor comienzan a memorizar cada una de las acciones y las operaciones asociadas a la habilidad; ven su importancia práctica.
- Ejercitación independiente: Los estudiantes en un ambiente controlado, comienzan el proceso de interiorización de las acciones.
- Aplicación en nuevas situaciones de aprendizaje: Los estudiantes son capaces de extrapolar las acciones a otros contextos de aprendizaje; se produce una mecanización de la acción.

El desarrollo, por otra parte, se produce una vez que la habilidad ha sido formada y se va a la ejercitación y a la corrección de errores; para alcanzar el perfeccionamiento de la misma. Por tal motivo, algunos autores la definen como la acción de adquirir y desarrollar destrezas y procedimientos específicos que permiten a una persona, desempeñarse de manera efectiva en su trabajo o en su vida cotidiana [13]. Pueden ser técnicas, como el manejo de herramientas y software, u otras como la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la gestión del tiempo. Desempeña un papel crucial en la preparación de los profesionales para enfrentar los desafíos de una sociedad que demanda profesionales más capacitados.

Es importante brindarles las herramientas y oportunidades necesarias para adquirir y perfeccionar sus habilidades en todo momento.

En este sentido, el conocimiento y la habilidad están estrechamente relacionados, ya que el conocimiento se vuelve efectivo cuando se logra dominar la habilidad correspondiente [17].

El desarrollo de habilidades se lleva a cabo mediante la utilización de procesos conscientes y planificados, que acercan al individuo al mundo social y su entorno. Este proceso también contribuye al desarrollo integral de la personalidad del individuo, principalmente a través de su experiencia socio-histórica. En este contexto, la actividad desempeñada por el individuo y su participación en ella son componentes fundamentales para el desarrollo de habilidades [18].

Retomando a Petrovsky [19], implica dominar un sistema completo de operaciones para procesar la información contenida en los conocimientos y en la información recibida del objeto, así como también realizar operaciones para analizar, comparar y relacionar esta información con las acciones.

Es importante destacar que el proceso de desarrollo de habilidades es un componente esencial del contenido de la enseñanza, y está acompañado de procesos cognitivos que requieren atención voluntaria y consciente. Implica la asimilación del sistema de acciones que conforman la habilidad y el dominio del sistema de conocimientos asociados a estas habilidades [19].

La finalidad e importancia de la formación de habilidades está en que constituyen la base de la asimilación de los contenidos profesionales y de la actividad específica de aprendizaje para que se logre dar respuesta a las problemáticas en la vida laboral y alcanzar éxitos profesionales [1, 19, 20].

Un aspecto a destacar, en el análisis de estos autores es el hecho de abordar el desarrollo de habilidades como un proceso, donde los conocimientos que forman parte de la habilidad, van a tener una correspondencia con acciones específicas, pues el ejercicio de la actividad de marketing operativo constituye una visión empresarial estratégica donde cada decisión se realiza de forma planificada para alcanzar un objetivo empresarial determinado; por lo que una adecuada formación implicaría un mejor actuar que se traduce en mejores resultados.

La habilidad toma de decisiones en la mercadotecnia operativa en ETECSA, su importancia

En el contexto en que se enmarca la actividad de los especialistas de mercadotecnia de ETECSA, algunas de las habilidades a desarrollar implican [7]:

1. Habilidades analíticas: analizar datos y estadísticas para identificar tendencias y oportunidades de mercado.
2. Habilidades creativas: generar ideas creativas para campañas publicitarias, promociones y eventos.
3. Habilidades de comunicación: comunicarse de manera efectiva con clientes, colegas y proveedores.
4. Habilidades de gestión de proyectos: planificar, coordinar y ejecutar proyectos de marketing de manera efectiva.
5. Habilidades de investigación: realizar investigaciones de mercado para evaluar la demanda del producto e identificar a los clientes potenciales.
6. Habilidad para trabajar en equipo y colaborar con otros departamentos.
7. Habilidades para la toma de decisiones.

En la unidad organizativa en la que se desarrollará esta investigación, Dirección de Mercadotecnia Operativa, se identifica como un problema, el hecho de que sus especialistas no están preparados para la toma de decisiones a su nivel, pues constantemente se les exige que sean capaces de escoger las mejores opciones enfocadas a los clientes, que tienen necesidades cambiantes de productos y servicios que satisfagan sus necesidades y les aporten, a la vez, valor y las decisiones no son las más adecuadas, ni las más oportunas.

Una variante, ante esta deficiencia identificada es la posibilidad de aprovechar las bondades que ofrecen las TAC como recurso formativo, para integrarlas en una estrategia de formación, que constituya un espacio donde puedan ser consultados y también aplicados los conocimientos básicos que debe tener un especialista de esta actividad en la solución de un problema o ejercicio determinado, de manera tal que mejore la toma de decisiones de forma creativa. Además, el recurso educativo podría brindar espacios para la certificación o nivelación de los especialistas de mercadotecnia, potenciando que los trabajadores puedan superarse y conocer sus limitaciones y fortalezas.

La habilidad toma de decisiones. Apuntes teórico-metodológicos

En el contexto de los especialistas de marketing operativo, en ETECSA, como parte de las funciones de su cargo, requieren contar con una serie de habilidades, entre las que se encuentra la toma de decisiones, ya que el dominio de la misma, les permitirá elegir entre

múltiples opciones, la más conveniente, una vez realice todos los análisis correspondientes, sobre tendencias de sus servicios, el macroentorno y el microentorno que rodea a la Empresa, el comportamiento de la cartera de productos y servicios de la entidad, la identificación de oportunidades, la evaluación de riesgos, entre otros.

Varios autores destacan la importancia de la toma de decisiones en el ámbito de la gestión y el liderazgo. Algunos se centran en el acto de elegir entre alternativas posibles; mientras que otros enfatizan que la toma de decisiones es una función clave de los gestores, administradores y líderes. Coinciden en que los directores deben ejecutar acciones que permitan seleccionar las alternativas que maximicen los objetivos establecidos [21, 22].

Antes de tomar acciones o llevar a cabo una tarea, una persona realiza un proceso interno de autorreflexión. Durante este proceso, busca diferentes opciones o alternativas que le permitan maximizar los resultados positivos o reducir los problemas que puedan surgir. Para lograr esto, es importante que el individuo tenga la capacidad y el conocimiento reflexivo necesarios para obtener el resultado deseado [23].

Para Moreira y Ende [23], tomar decisiones implica, en primer lugar, mantener despiertas las facultades que hay que poner en uso para la toma de decisiones inteligentes. Estas son:

- El conocimiento de uno mismo, y el de las propias capacidades y limitaciones.
- La contrastación de la posible respuesta, frente al sistema de valores del decisor y su priorización.
- La imaginación.
- La capacidad para elegir libremente.

Lo anterior resalta la importancia de la toma de decisiones en diferentes ámbitos de la vida, la necesidad de seleccionar la mejor opción entre diferentes alternativas y la importancia de seguir un procedimiento o pautas metodológicas en el proceso de toma de decisiones.

La toma de decisiones, como habilidad y como proceso, posee una lógica de ejecución que transita por la definición del problema, el desarrollo de opciones de solución, la evaluación de las opciones y selección de la mejor y concluye con la implementación y seguimiento de la decisión.

Conclusiones

El término habilidad, puede definirse como el sistema de acciones dominado por el sujeto que responde a un determinado objetivo.

La formación y el desarrollo de habilidades están relacionados, pero se diferencian en los procesos y etapas que cada uno implica. El primero está asociado al saber (conocimientos propios de la habilidad, así como de las acciones y operaciones que la conforman), mientras que el segundo se identifica con los componentes ejecutores de la habilidad el saber hacer y el saber ser.

La toma de decisiones, como habilidad, es un proceso constituido por un conjunto de pasos que se inicia con la identificación de un problema, seguido de la elección de una alternativa y termina con la evaluación de la eficacia de la decisión y constituye, por lo tanto, la esencia de la planeación.

La toma de decisiones, respaldadas por un marco teórico y metodológico, permite a los profesionales del marketing identificar oportunidades, evaluar riesgos y diseñar estrategias efectivas que se alineen con los objetivos organizacionales. No solo mejora la calidad de las decisiones, sino que también contribuye al éxito y sostenibilidad de las iniciativas de marketing.

Referencias bibliográficas

1. Rondón IG. Origen y evolución del marketing como disciplina científica. *Contribuciones a la Economía*. 2010;3:1-12.
2. Kotler P, Armstrong G. ¿Qué es marketing? 6th, editor. Londres, Reino Unido: Pearson Educación; 2003. 589 p.
3. Membiel PM, Pedreira FN. Herramientas de Marketing digital y competencia: una aproximación al estado de la cuestión. *Atlantic Review of Economics (ARoEc)*. 2019;2:10-22.
4. Arroyo TR. Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. 2nd, editor. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones; 2012.
5. del management en Cuba. *Retos de la Dirección*. 2007;1(1).
6. De la capacitación de los trabajadores, Decreto Ley 350, Gaceta Oficial de Cuba No.13 Extraordinario, 2018., (2018).
7. Empresa de Telecomunicaciones. Título de la legislación, Resolución 30/ Presidente Ejecutivo. Sociedad Anónima (ETECSA). 2015., (2015).
8. Rodríguez CL, López CZS, González RN, Padrón AA. Posiciones conceptuales sobre habilidades: un análisis bibliométrico en el contexto cubano. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*. 2023;49(1):187-202.

9. Petrovski I. Psicología General. Editorial Progreso. Moscú. Pobreza... ambiental. 1980.
10. Danilov MA, Skatkin MN. Didáctica de la escuela media. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. 1978:182.
11. Márquez A. Las habilidades, reflexiones y proposiciones para su evaluación. Manual de consulta para la maestría en Ciencias Pedagógicas Santiago de Cuba: Universidad de Oriente. 1995:100-18.
12. Talizina NF. Manual de psicología pedagógica. Mexico: Universidad Autónoma de San Luis Potosí; 2000.
13. Godino JD, Font V, Konic P, Wilhelmi MR. El sentido numérico como articulación flexible de los significados parciales de los números. Investigación en el aula de Matemáticas Sentido Numérico. 2009:117-84.
14. Kacis Gato YdIC, Arzuaga Ramírez M. Formación de la habilidad modelar problemas de programación lineal. Análisis en el entorno virtual de enseñanza-aprendizaje. Referencia Pedagógica. 2021;9(2):162-74.
15. Valdés PA. Estrategia Didactico-Metodológica de ayuda al aprendizaje de las habilidades de trabajo con mapas y del sistema de conocimientos vinculados a ellos en la Geografía de Los Continentes de séptimo grado: Tesis de maestría). Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona; 1998.
16. Curbeira HD, Bravo EMdL, Morales Díaz YdIC. La formación de habilidades profesionales en la educación superior. Revista Cubana de Medicina Militar. 2019;48.
17. Rodríguez JO, González MG. Formación y desarrollo de habilidades técnicas en el bachillerato técnico. Didáctica y Educación. 2016;7(3):245-58.
18. Herrera MGL, Fernández Montequín ZdIC, Horta Muñoz DM. Estrategia para la formación de habilidades investigativas en estudiantes de medicina. Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río. 2012;16(4):98-112.
19. Petrovski A, Dzhioiev S. Psicología general: manual didáctico para los institutos de pedagogía. Rusia: Progreso; 1985. 421 p.
20. Madiedo Albolatrachs M, Escobar Carmona E, Puga Garcia A, Pérez Mateo AV. Fundamentos teóricos del tratamiento didáctico de los objetivos para la formación de habilidades intelectuales y prácticas en la carrera de Medicina. Educación Médica Superior. 2011;25(2):135-56.

21. Dougherty JE, Pfaltzgraff RL. Teorías en pugna en las relaciones internacionales: Grupo Editor Latinoamericano Argentina; 1993.
22. Solís HH. Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública. 2020(3):140-7.
23. Moreira J, Van den Ende J. Toma de decisiones en medicina: una disciplina huérfana. Revista de la Facultad de Ciencias Médicas. 2007;32(1).

Conflicto de intereses

Los autores del artículo declaramos que estamos de total acuerdo con lo escrito en este informe y aprobamos la versión final.

Contribución de autoría

Yanesi Pupo Guevara lidera la investigación y elaboró la versión preliminar del artículo. Lorenzo Miguel Pérez Martín tuvo la idea original y trabajó en el perfeccionamiento del artículo.

Yanesi Pupo Guevara. Licenciada en Sociología, Especialista B Comercial, Dpto. de Planes y Control, Dirección de Marketing Operativo, Empresa de Telecomunicaciones de Cuba Sociedad Anónima (ETECSA), La Habana Cuba.

Lorenzo Miguel Pérez Martín, Profesor, Dr. C. Psicológicas, , Centro de Referencia para la Educación de Avanzada (CREA), Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, CUJAE, La Habana Cuba.

