

Habilidades directivas. Apuntes sobre dimensión ambiental de la gestión de dirección en el departamento docente

Directive skills. Notes on the enviromental dimension of direction management in the teaching department

Raúl Calvo Gómez**Deibis Buchaca Machado****Tamara Jiménez Padilla**

Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Cuba

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7110-6967><https://orcid.org/0000-0003-1989-3606><https://orcid.org/0000-0002-0333-1003>**Correo electrónico(s):**

rcalvo@uniss.edu.cu

dbuchaca@uniss.edu.cu

tamarajimenez@uniss.edu.cu

Recibido: 17 de marzo de 2025

Revisado: 10 de abril de 2025

Aceptado: 14 de mayo de 2025

RESUMEN: La incorporación de la dimensión ambiental de la gestión de dirección del jefe de departamento universitario ha estado presentando carencias en la universidad de Sancti Spíritus, cuestión que es importante para el logro de una mejor efectividad en la implementación de un grupo de acciones estratégicas orientadas a los procesos universitarios en función del medio ambiente y de la educación ambiental para el desarrollo sostenible, y en especial para el enfrentamiento al cambio climático. El objetivo de este trabajo es proponer a los jefes de departamento de la universidad procedimientos, en el marco de las habilidades directivas del nivel primario de gestión del ciclo directivo, que le ayuden desde la autosuperación sistemática en su actividad de dirección. Se emplearon métodos como el analítico-sintético, histórico-lógico, y empíricos como la observación científica.

Palabras clave: Incorporación; Habilidades directivas; Procedimiento

ABSTRACT: The incorporation of the environmental dimension into the management activity of university department heads has exhibited shortcomings at the University of Sancti Spíritus. These shortcomings are linked to the approaches in this domain for enhancing the effectiveness of implementing a set strategic actions aimed at university processes related to the environment and environmental education for sustainable development, particularly in addressing climate change. The objective of this work is to propose procedures within the framework of primary-level management skills in the managerial cycle for department heads to utilize, as it is evident that mastering these skills positions them as key actors in resolving environment issues. Methods such as analytical-synthetic and historical-logical approaches were employed, alongside empirical methods like scientific observation.

Keywords: Incorporation; Environmental dimension; Management skills; Procedure

Introducción

La autopreparación continua del jefe de departamento en función de la dirección de los procesos universitarios y de la integración de saberes medioambientales en la práctica es una exigencia de la estrategia de superación de los cuadros en la Universidad de Sancti Spíritus, debido a los complejos problemas ambientales en la actualidad, que tienen un reflejo en las organizaciones

educacionales, y porque este ente es un eslabón fundamental en la aplicación de resoluciones e instrumentos de implementación relacionados con el medio ambiente y la educación ambiental para el desarrollo sostenible (en lo adelante EApDS), y en la dinamización de sus contenidos en los diferentes niveles organizativos.

La actividad de dirección del jefe de departamento lo convierte en un ente fundamental para el funcionamiento institucional, al dirigir procesos integrados de docencia, investigación y extensión en la Educación Superior, bajo criterios de calidad (Planes, 2017).

Las características que definen la unidad académica básica son reveladoras de la importancia del cargo de jefe de departamento, y de las necesidades de una sistemática autopreparación en el proceder de las habilidades de gestión del ciclo directivo para el cumplimiento eficiente de las funciones de dirección.

De igual manera, el jefe de departamento docente se ocupa del desarrollo de los docentes a ese nivel, y de las relaciones con los órganos funcionales en las carreras y años. El mejoramiento de su actividad de dirección es esencial para la institución, de ahí que la autopreparación de estos en el tema medio ambiente debe convertirse en una tarea principal para la ampliación de los conocimientos en esta dimensión, y porque se inserta dentro de las problemáticas y prioridades actuales de la Educación Superior cubana.

En las instituciones de educación superior, el jefe de departamento tiene la responsabilidad de aplicar la política educacional, la cual está alineada con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (en lo adelante ODS). En este contexto, el medio ambiente, como eje temático del desarrollo económico y social del Estado cubano, se convierte en un elemento clave, especialmente ante la actual variabilidad climática.

Los resultados en la incorporación de la dimensión ambiental en los diferentes procesos universitarios y ámbitos de dirección, son tangibles; sin embargo, aún no alcanzan el estado deseado. Esto es particularmente evidente en lo relacionado con la educación ambiental para el cambio climático. Dicha situación indica que no se debe caer en el conformismo, sino mantener una actitud proactiva y alineada con las demandas del contexto actual.

En la universidad, para el cumplimiento del objetivo 13 del desarrollo sostenible que plantea la necesidad de adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático, se exige una minuciosa integración de saberes relacionados con la dimensión ambiental en la actividad de dirección.

En correspondencia con lo anteriormente expresado, el objetivo del trabajo es proponer a los jefes de departamento de la universidad procedimientos, en el marco de las habilidades directivas del nivel primario del ciclo directivo, para la incorporación de la dimensión ambiental en la actividad de dirección.

Desarrollo

En la actividad de dirección del jefe de departamento, la dimensión ambiental requiere de un diseño y proyección previa para su posterior dinamización en los diferentes procesos de la educación superior. Esto supone, entre otras acciones de preparación, una autosuperación sistemática en determinados componentes que intervienen en la actividad de dirección como son las habilidades directivas.

Al respecto, Ascón, García y Lajara (2019), señalan que las habilidades directivas son: los componentes teóricos y prácticos necesarios para enfrentar los retos de las instituciones de la educación superior, la información y conocimientos fundamentales como dominar datos relevantes y conocimientos profesionales oportunos, la sensibilidad ante los conocimientos y facilidades para el desarrollo social. (p. 6)

Sobre la base de la conceptualización anterior, se asume como contexto de actuación principal, según los criterios de Ascón *et al.* (2019), el nivel primario del ciclo directivo de la pirámide de habilidades del directivo universitario. Este es donde se realiza la actividad de dirección del jefe de departamento, en lo relacionado con las habilidades del ciclo directivo: planificación, organización, ejecución, control y evaluación. En este sentido, el componente teórico y práctico referido está estrechamente vinculado con la dimensión ambiental.

Muy cercano a las habilidades del ciclo directivo señaladas, existen otras que están orientadas a las esferas de relaciones interpersonales y sociales como la negociación, que se asume en este trabajo y se interrelaciona con la planificación.

La negociación como habilidad directiva, “se considera, al decir de Madrigal, Delgado y González (2009), un compromiso establecido mediante un argumento o elemento con el cual se busca el mayor beneficio...” (p. 175).

Para el logro de compromisos es importante conocer mediante la comunicación lo que le interesa a la otra persona. Considerando la anterior afirmación, se coincide con Gil-Díaz, Martínez-Prats y

Rodríguez-Garza (2022), en que: “la comunicación organizacional es parte del proceso de construcción social de la realidad...” (p. 88).

De igual manera, la educación en función del desarrollo sostenible, requiere de la participación articulada de todos los actores sociales en la solución de las problemáticas ambientales. De ahí, la necesaria empatía del jefe de departamento en la negociación con sus trabajadores para la garantía de sólidos compromisos a favor del medio ambiente en el contexto organizacional.

Asimismo, se reconoce las habilidades directivas del nivel primario del ciclo directivo por la aplicación de procedimientos que le corresponde realizar al sujeto de dirección, de acuerdo con las facultades y atribuciones que le competen.

La planificación consiste en: definición de las metas, determinación de los objetivos, elección de las decisiones más adecuadas, establecimiento de prioridades y fijación de plazos para el desarrollo de las actividades decididas.

Como continuidad de la planificación, la organización permite conformar una estructura que se expresa en el estableciendo de las relaciones que deben existir entre las personas, y coordinar métodos para alcanzar sus metas. Se basa, además, en agrupar, ordenar, distribuir las tareas, definir relaciones de autoridad y coordinación; el establecimiento de las vías adecuadas para el flujo de la información, y en asignar funciones, responsabilidad y jerarquía.

Por tanto, la esencia del control y la evaluación es determinar si la actividad en proceso de realización o realizada se efectúa o efectuó acorde con lo preestablecido (esto es desde el sistema de control que debe concretarse en el plan de actividades mensuales, en los de trabajo individual del cuadro y en los de desarrollo de los profesores que es donde se concretan las metas de la planeación estratégica).

Tanto el control como la evaluación requieren de la observación para verificar, constatar y palpar el estado del cumplimiento de las actividades proyectadas, la retroalimentación; la comparación de cómo se realiza lo previsto en la planificación e implica el análisis de las causas de las desviaciones, y la determinación de las medidas correctivas para su rectificación.

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN

Acción 1: estudio y análisis de los documentos normativos que orientan el trabajo relacionado con el medio ambiente.

Pasos:

- Autosuperación en los contenidos de las estrategias de medio ambiente, tanto del nivel nacional como de la Universidad de Sancti Spíritus, del Programa Nacional de Educación Ambiental para el Desarrollo Sostenible, 2023-2030 (en lo adelante PNEADS), y en las resoluciones y normativas del Ministerio de Educación Superior sobre el tema, principalmente en las prioridades.
- Trabajo de mesa en el que pueden participar profesores conocedores de las temáticas sobre medio ambiente.

Esta acción permite el conocimiento de las exigencias que la sociedad le plantea a la escuela, en correspondencia con el fin de la educación, y son la base para la incorporación de la dimensión ambiental.

Acción 2: obtención de información de los problemas del medio ambiente que se manifiestan en los diferentes contextos espaciales: global, nacional y local relacionados con las prioridades nacionales y de la universidad en específico.

Pasos:

- Estudio de la literatura especializada en el tema medio ambiente.
- Actualización sobre los diferentes problemas del medio ambiente del contexto local particular; es decir, el que trasciende el ambiente físico y social en la unidad académica.

Acción 3: identificación de los problemas del medio ambiente, en el contexto local singular; o sea, el que alude al ambiente físico y social en la unidad académica.

Pasos:

- La observación pedagógica sistemática.
- El diagnóstico del medio ambiente incluye el estado que presentan los componentes naturales y los del ambiente social. Se integran, además, los problemas relacionados con los ambientes físico interno y el próximo al departamento, tales como: higiene, saneamiento ambiental, conservación, rehabilitación, hábitos nutricionales y la participación de los diferentes factores en su tratamiento,

Acción 4: argumentación de los problemas del medio ambiente identificados.

Pasos:

- El encuentro de las causas que lo originan.
- Se ofrecen las razones suficientes que justifican su comportamiento o estado.

Para la solución de un problema del medio ambiente no es suficiente el conocimiento de este y sus consecuencias, sino que es necesario encontrar sus diferentes causas.

Debe tenerse presente que desde la didáctica se aborda como resolución de problemas del medio ambiente.

Acción 5: búsqueda de propuestas de acciones a partir de la actualización sistemática del diagnóstico del medio ambiente.

Pasos:

- Tomar en consideración las valoraciones realizadas en los diferentes espacios de trabajo.
- Socialización de la problemática del medio ambiente, y en especial lo relacionado con el cambio climático.

Con esta acción se crean las condiciones para la participación de todos los actores sociales para las precisiones de las acciones que se proyectarán.

Acción 6: precisiones de las acciones.

Pasos:

- Determinación del problema del medio ambiente que se va a priorizar.
- Análisis de propuestas de objetivos.
- Visualización de acciones integrales a largo plazo (planes de actividades quinquenal y anual), mediano plazo (plan de actividades mensuales) y corto plazo (plan de trabajo individual del cuadro).
- Negociación con los docentes de las metas a favor del medio ambiente en la unidad académica, y su visualización como compromiso en el plan de desarrollo individual de estos.

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ORGANIZACIÓN

Acción 1: seguimiento de una secuencia de pasos interactivos para colegir acciones y obtener información que permita la toma de decisiones en cuanto al problema del medio ambiente priorizado.

Pasos:

- Realización de reuniones, despachos, entrevistas y observaciones sistemáticas del estado del medio ambiente en cuestión (diagnóstico).

Esta acción favorece la incorporación de la dimensión ambiental de forma coherente en la actividad de dirección, y es la base para la toma de decisiones.

Acción 2: dimensionamiento ambiental de la actividad de dirección del jefe de departamento.

Pasos:

- Identificación de las dimensiones de la actividad de dirección del jefe de departamento en cuanto al medio ambiente y en correspondencia con las prioridades para facilitar su integración.

Entre las dimensiones pueden considerarse:

- a. Los procesos universitarios: formación de pregrado y extensión universitaria, en los componentes académico, laboral e investigativo.
- b. Trabajo docente-metodológico en los diferentes niveles organizativos, que son escenarios fundamentales para el análisis y tratamiento de las estrategias de medio ambiente de la universidad, educativas, curricular de medio ambiente, y de las potencialidades educativas de su contenido.
- c. Ambiente departamental en el contexto universitario en el que se deben considerar el clima psicológico y el ambiente físico: saneamiento ambiental, tratamiento de residuos, iluminación, cromatismo, ventilación, atención cultural a las áreas verdes, ahorro de agua y electricidad, recuperación de materiales reciclables, entre otros.

La acción referida le permite al jefe de departamento un mejor tratamiento de la actividad de dirección en la dimensión ambiental centrado en las prioridades.

Acción 3: agrupamiento de los aspectos del medio ambiente en diferentes dimensiones.

Pasos:

- Auxiliarse de la estrategia de medio ambiente de la Universidad.
- Consulta de las exigencias de la estrategia curricular de medio ambiente.
- Direccionamiento de la incorporación de la dimensión ambiental a partir del modelo del profesional, los programas de las disciplinas, y las estrategias educativas, curricular de medio ambiente, en los documentos de la actividad de dirección, en el trabajo metodológico y el ambiente departamental.

Deberán estudiarse los documentos normativos de la política ambiental cubana y del Ministerio de Educación Superior, y auxiliarse de la estrategia de medio ambiente de la Universidad. Es necesario atravesar los diferentes procesos universitarios.

Acción 4: delegación de las acciones de incorporación de la dimensión ambiental en el currículo en un coordinador que representa al departamento en el grupo multidisciplinario de la universidad.

Pasos:

- Se garantiza la asignación de responsabilidades.

- Se asegura la ejecución y control de las acciones que se proyectan en toda la dirección organizativa.

La delegación de acciones favorece el cumplimiento de las exigencias de la actividad de dirección del jefe de departamento, pues evita que este se recargue de tareas. Además; requiere el análisis de la participación de todos los factores, y la identificación de indicadores para la medición y la comparación de los resultados.

En un departamento, su jefe es el principal responsable de la incorporación de la dimensión ambiental desde el proceso de dirección, y esto conlleva a que proyecten acciones a favor de su calidad, con la mediación previa de indicadores que permiten la evaluación de las transformaciones del medio ambiente realizadas bajo su conducción.

La incorporación de la dimensión ambiental en la actividad de dirección se materializa con la aplicación de las resoluciones y estrategias de implementación actuales sobre el medio ambiente y la EApDS en los documentos de la actividad de dirección, en el trabajo metodológico y el ambiente departamental, y es evidente en la solución de los problemas del medio ambiente tanto en lo que constriñe al proceso formativo, la actividad de dirección y del trabajo metodológico, el ambiente universitario; la toma de medidas correctivas a favor del ahorro de recursos, y del mejoramiento de la calidad ambiental en correspondencia con el contexto específico de que se trate.

Para el logro de la incorporación de la dimensión ambiental que en un departamento se proponen algunos indicadores que le permiten al jefe de este la evaluación de la EApDS.

Ambiente físico del entorno departamental (o interno):

1. Limpieza de los locales: oficinas, aulas, laboratorios y almacenes; limpieza de los baños, de pasillos y salas.
2. Monitoreo y ahorro de electricidad y agua.
3. Gestión de residuos (recogida, tratamiento y recuperación de los reutilizables como materia prima).

Ambiente físico del entorno próximo al departamento (o externo):

4. Existencia de vertederos, árboles de sombra y jardines.
5. Gestión de residuos (recogida, tratamiento, y recuperación de los reutilizables como materia prima. Eliminación de los no reciclables, especialmente los considerados peligrosos como los reactivos químicos).

6. Atención cultural a las áreas verdes.

Ambiente social del entorno departamental:

7. Cumplimiento de las normas de convivencia social.

Trabajo metodológico:

8. Tratamiento del contenido del medio ambiente y la EApDS en los diferentes niveles de trabajo metodológico sobre la base de lo establecido en el PNEADS.

Actividad de dirección:

9. Aplicación del contenido sobre medio ambiente y la EApDS en las estrategias educativa y curricular de medio ambiente, y la concreción en el sistema de planificación y, en específico, en los planes de desarrollo individual de los profesores, en los distintos espacios o escenarios de trabajo del departamento, y en cualquier actividad de corte académico, laboral, investigativo y extensionista.

Toma de medidas correctivas:

10. Conlleva a la proyección de un plan de mejoras en relación con el tratamiento de la EApDS, y el mejoramiento de la calidad ambiental.

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA REGULACIÓN O MANDO

Acción 1: sincronización de las habilidades directivas del nivel primario del ciclo directivo.

Pasos:

- Ejecución coordinada e integral de la actividad de todos los elementos y factores que intervienen en el proceso de dirección a favor del medio ambiente.
- Delegación de la autoridad en la conducción de las tareas relacionadas con el tema del medio ambiente.

La acción señalada favorece el aseguramiento de la organización de todos los elementos y tareas para cumplir los objetivos.

Pueden seguirse diferentes vías: intercambios de criterios de forma individual, creación de comisiones de trabajo, reuniones y despachos.

Implica la asignación con suficiente antelación de las tareas y los resultados que se esperan obtener.

Comprende la atribución de poder, especialmente al integrante de la unidad académica que forma parte del grupo multidisciplinario de medio ambiente en la universidad para la proyección y control

del trabajo relacionado con la incorporación de la dimensión ambiental.

Demanda de la información necesaria sobre el diagnóstico del medio ambiente del área, y el establecimiento de un sistema de control que permita el seguimiento, acompañamiento y evaluación de las acciones para la solución de la problemática existente.

La delegación de autoridad le permite al jefe de departamento hacer un uso adecuado de su tiempo y lograr un clima psicológico pertinente entre sus subordinados.

Acción 2: ordenamiento de la ejecución de las acciones hacia el medio ambiente en correspondencia con el contexto específico a tener en consideración.

Pasos

- Se expresa la orden con claridad, mediante un lenguaje que esté en correspondencia con los subordinados que la reciben.

El jefe de departamento debe tener presente las sugerencias de los diferentes actores sociales del medio ambiente.

Acción 3: aplicación de la persuasión como método para lograr una adecuada disciplina hacia el medio ambiente.

Pasos:

- Se enfatiza de manera sistemática en las cualidades positivas de los diferentes actores sociales hacia el medio ambiente.
- Crítica a las actuaciones sobre el medio ambiente inadecuadas de forma constructiva.
- Se demuestra una conducta positiva hacia el medio ambiente para que concientice a los demás de las normas y reglas de disciplina a su favor.
- Se definen los objetivos y su intencionalidad educativa con relación al medio ambiente.
- Emisión con claridad de instrucciones sobre cómo incorporar la EApDS en las estrategias educativa, curricular de medio ambiente, y en los programas de las disciplinas.
- Ajustarse a las características de las personas que trabajan en la unidad académica.

Acción 4: resolución y/o solución de los problemas del medio ambiente.

Pasos:

- Identificación del problema o conflicto en los diferentes ambientes. Esto requiere la evaluación de lo que se desea que cambie, así como la definición del problema real.

- Se aclaran conceptos y términos: aquellos que en el texto del problema resulten difíciles o dudosos, de manera que todo el colectivo de profesores comparta su significado.
- Definición del problema.
- Análisis del problema. Este implica dividirlo en partes pequeñas, y buscar causas y responsables, así como la determinación y evaluación de la efectividad del control. Es recomendable apoyarse en el colectivo pedagógico.
- Es necesario la determinación del lugar donde se produce y las complicaciones de su ubicación.
- Se discriminará el problema del medio ambiente para ver si es parte de otro problema más complejo, y, a la vez, suma de numerosos y pequeños problemas.
- En el análisis debe quedar claro si el problema puede solucionarse mediante complejas y múltiples variantes, que a veces dependen de pequeñas soluciones.
- En la percepción del problema del medio ambiente deberán integrarse diferentes ámbitos sociales, las ideas que tienen los profesores y estudiantes sobre este, la importancia que reviste, los efectos directos sobre la salud, la relación con el bienestar y la calidad de vida.
- Búsqueda de soluciones que conlleva a la determinación de las principales causas y la profundización de la información.
- Selección de la mejor alternativa.
- Organización de la ejecución que implica cómo pensar y enfrentar la tarea, la elaboración de la estrategia general.
- Control y evaluación. Usar controles parciales para validar la efectividad de las acciones.

Acción 5: estimulación de la creatividad y la innovación en el tratamiento en la solución de los problemas del medio ambiente priorizados en la estrategia de la Universidad.

Pasos:

- Coleccione y archive recortes, notas e ideas que le parezcan interesantes sobre cómo incorporar la dimensión ambiental.
- Busca las fuentes de información posible sobre los problemas del medio ambiente, principalmente en la dimensión local.
- Investiga las fuentes contaminantes o los factores claves de un problema y procure aislarlos.
- Cuestione todas las suposiciones planteadas respecto al problema que se plantee.
- Anote las ideas y diversos métodos que podrían ayudar a que se solucione el problema del medio ambiente.

- Impóngase ideas que le permitan la selección de la mejor variante.
- Si no está usted avanzando, deje momentáneamente el problema y haga algo diferente.
- Cuando esté buscando soluciones a un problema del medio ambiente, o cuando aún no haya madurado ninguna lo suficientemente, evite las discusiones e intromisiones.

Acción 6: impulso de la incorporación de la dimensión ambiental de la unidad académica.

Pasos:

- Procesamiento y medición de los resultados del tratamiento realizado a favor del medio ambiente y de la EApDS.
- Evaluación de manera sistemática de la estrategia de medio ambiente y EApDS en los diferentes niveles organizativos.
- Se socializa el estado de la incorporación de la dimensión ambiental en el entorno departamental, principalmente aquellos que están en fase de ser resueltos o en vías de solución.

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL Y LA EVALUACIÓN

Acción 1: constatación del tratamiento de la EApDS.

Pasos:

- Estudio sistemático de las funciones de los subordinados.
- Revisión de todas las proyecciones y acuerdos de los diferentes niveles de dirección en relación con la EApDS.

Acción 2: recopilación de información sobre el cumplimiento de las acciones de la estrategia de medio ambiente (retroalimentación).

Pasos:

- Empleo de diferentes vías y métodos de control y evaluación: despachos con todos los factores a lo largo del mes, estudio sobre el terreno, discusión en grupos, intercambios de ideas y puntos de vistas, revisión de documentos para el chequeo de acuerdos; reuniones, visitas a clases, entrevistas, entre otros.
- Actualización del diagnóstico del medio ambiente a partir de la identificación de los problemas en los diferentes espacios o ambientes de la universidad que entronquen con la actividad de dirección del departamento.

La solución de los problemas ambientales en una unidad académica básica, como el departamento docente, debe conducir gradualmente a la mejora de su calidad educativa. Este proceso depende de

la actividad de dirección del jefe, quien, como líder, debe integrar prácticas sostenibles en sus funciones directivas. Según Méndez, Carvajal y Marrero (2018), este rol implica actuar como un educador ambiental, promoviendo la conciencia ambiental y alineando las acciones institucionales con principios de sostenibilidad.

Conclusiones

Para que el jefe de departamento conduzca de manera adecuada el proceso de incorporación de la dimensión ambiental, debe haberse apropiado de las habilidades directivas del nivel primario del ciclo directivo, y de otras como es la negociación.

Abordar los desafíos ambientales en el ámbito académico fortalece la actividad de dirección bajo un enfoque sostenible. La figura del jefe de departamento, como agente de cambio, debe articular estrategias que integren la educación ambiental. Esto garantiza una coherencia entre la teoría pedagógica y la práctica institucional, en correspondencia con los ODS.

La aplicación de procedimientos para la incorporación de la dimensión ambiental en la actividad de dirección del jefe de departamento contribuye a la dinamización de esta y a la optimización de la calidad educativa. Los resultados han estado evidenciando que, al dominar las habilidades directivas referidas, se posiciona como actor clave en el cumplimiento de su rol de educador ambiental.

Los indicadores que permiten la evaluación de la incorporación de la EApDS en un departamento docente podrían abarcar diferentes aspectos, entre estos: ambientes físico y social del entorno departamental, trabajo metodológico, actividad de dirección y la toma de medidas correctivas.

Referencias bibliográficas

- Ascón, J. E., García, M. & Lajara, A. J. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3).
- Gil-Díaz, L., Martínez- Prats, G. & Rodríguez-Garza, C. A. (2022). Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 85-96.
- Madrigal, B. E., Delgado, R. & González, H. (2009). Negociación como habilidad. En *Habilidades directivas*, (pp. 173-185). Editorial McGraw-Hill.

Méndez, I. E., Carvajal, B. M. & Marrero, D. R. (2018). Consideraciones básicas sobre la formación por competencias del educador ambiental. *Luna Azul*, (46), 350-368.

Planes, P. (2017). Propuesta metodológica para mejorar el desempeño del Jefe de departamento docente universitario. *EduSol*, 17(60).