

COMPETENCIAS: UN NUEVO RETO (I)

Autoras: Msc. Ileana Artidiello Delgado
Lic. Roxana Lídice Conrado Barreras

Hoy en día, los proyectos de investigación desarrollados por numerosas instituciones académicas y las prácticas empresariales en el ámbito de los Recursos Humanos reflejan el enorme interés que existe por aplicar la Gestión por Competencias como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento de su capital humano.

La realidad económica empresarial cubana no está exento de ello y debe enfrentar un nuevo desafío: el reconocimiento de la importancia vital que tienen los intangibles de una organización en sus resultados económicos.

Los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás. Es un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.

Estos deben ser valorados como el eje fundamental para las transformaciones ínter e intraempresa. De nada valen los esfuerzos por transformar la gestión financiera, comercial y tecnológica - productiva, si no se completa y complementa con la gestión de recursos humanos, cuya función primordial debe consistir en la obtención y /o desarrollo del hombre, que permita que la empresa sea cada día más competitiva, que opere con la máxima eficiencia y eficacia y que lleve a cabo sus estrategias favorablemente.

Hoy "el desempeño de las sociedades actuales depende crecientemente de lo que logren hacer para preparar a su gente, desarrollar su capacidad de investigación e innovación, crear sistemas para acceder, guardar, procesar y usar información, en fin, de la inversión en la formación de su capital intelectual o humano".¹

En nuestro medio resulta más comprensible entender que Capital Humano no es más que "...la fracción de la fuerza de trabajo altamente calificada, en virtud tanto de la educación formal en instituciones docentes como por el aprendizaje en el puesto de trabajo, que no sólo incluye el conocimiento y las aptitudes, sino también la infraestructura, las relaciones con los clientes, la motivación de los empleados y otros procesos destinados a potenciar estos activos".²

Hablar de la Gestión del Capital Humano equivale hablar de la gestión del talento. El mercado concede un indudable valor a la capacidad de innovación de las empresas. Más que sus presentes activos tangibles, evalúa los activos intangibles. Constatamos entonces que el valor de

¹ Ávalos, Ignacio, La sociedad del conocimiento. SIC No 617, Venezuela, Agosto 1999, p. 296.

² Evis Contreras Escobar. Recursos Humanos: fuente de inagotable valor. Serie: Tras la esencia vital de la empresa. Centro de Información. Cubase. P. 19.

mercado difiere habitualmente del valor en libros considerando así la capacidad de predicción que tienen los intangibles de una empresa.

Muchos autores al hacer referencia a la gestión del conocimiento señalan con toda razón que la ventaja competitiva de las empresas no está en poseer unos determinados activos, sino en la capacidad de saber utilizarlos para dar respuesta adecuada, ahora y en el futuro, a los requerimientos del mercado.

En cálculos efectuados recientemente por el Banco Mundial, en relación a los 29 países que concentran el 80% de la riqueza del planeta, se estimó que los mismos deben su bienestar en un 67% al capital humano o intelectual, lo que evidencia por qué se hace necesario tenerlo identificado y contabilizado de algún modo para que pueda ser gestionado.

Es entonces cuando hablaremos de crear valor como objetivo permanente y de hacerlo de forma sostenida mediante aprendizaje organizacional, esto es, a través de estructuras y procedimientos que favorezcan la adquisición y acumulación de conocimiento. Se trata en definitiva de comprobar que conocimiento en el momento de su uso es capaz de transformar una entrada (información, material, etc.) en una salida con valor añadido.

Al segmentar el conocimiento estaremos en mejores condiciones de decidir con relación a las personas y su contribución al valor creado o por crear. Es decir:³

- ¿Cuánto saben las personas de la organización acerca de los conocimientos que constituyen ventaja competitiva? (Profundidad).
- ¿Cuántos conocimientos se saben a un nivel que constituye ventaja competitiva? (Amplitud).

Reconocer la amplitud y profundidad de conocimiento de cada persona supone inventariar su contribución a la creación de valor de la empresa.

Para decidir con relación al valor organizativo creado o por crear en la empresa sería necesario preguntarnos:⁴

- ¿Está nuestra organización en condiciones de crear nuevos paradigmas, es decir, de ofrecer productos y/o servicios que resulten de difícil copia para la competencia y que, por lo tanto, constituye una ventaja competitiva?
- Ante los productos y servicios que consumen los clientes, ¿tiene nuestra organización la cartera de conocimientos necesarios para ofertarlos?
- ¿Cómo están distribuidos los conocimientos por la organización?
¿Se acumula mucho conocimiento en pocos puestos (profundidad)?
¿Están dispersos en muchos puestos (amplitud)?

Para llegar a ser una empresa avanzada en cuanto a dominio, generación y utilización del conocimiento se precisa determinadas características, como una visión clara de su misión como empresa o cuanta información y conocimiento tiene disponibles. Deben estar

³ Arce, Enrique. [http:// www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com) Lecturas – Fichas. Temas: Gestión por Competencias. Artículo: Competencias. Contribución a la creación de valor a través del conocimiento.

⁴ Idem.

socialmente bien orientados, es decir, que realicen una buena gestión de las expectativas sociales y de la de sus clientes. Han de estar bien estructuradas, concebidas por procesos orientados a generar valor. Tendrán un alto componente de equipos autodirigidos, casi sin niveles intermedios y entre otras razones, los especialistas han de caracterizarse por una formación integral, con un alto grado de profesionalidad.

Gran parte del éxito de la estrategia de una empresa dependerá de la contribución a la creación de valor de cada miembro de la organización. Para que esta contribución mantenga su característica de sostenida han de cumplirse dos condiciones:

- Una válida y fiable evaluación de la amplitud y profundidad que cada miembro de la organización posee en cada competencia conductual.
- Una inversión en tiempo y esfuerzos por parte de jefes y mandos en el desarrollo de sus colaboradores como si se tratara de una inversión financiera.

De cualquier manera el conocimiento es generador de riquezas, y este reside en las personas, quienes son consideradas en la actualidad, como la unidad organizativa básica de la empresa y se les evalúa no solo en función de lo que saben (sus conocimientos), sino, y sobre todo, por lo que saben hacer (sus habilidades) y por lo que quieren hacer (sus actitudes).

Al conjunto de estos aspectos es a lo que se le ha denominado en los últimos años "modelo de gestión por competencias"; llegando a establecerse como una práctica esencial para la optimización del valor del capital humano en las organizaciones.

Es por ello que la gestión de Recursos Humanos no debe estar separada de la estrategia de la empresa; y estrategia implica futuro. El eslabón perdido entre la estrategia y la gestión lo constituyen las competencias.

Gestión por Competencias.

El inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias, pero no es hasta la década del 70, que resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland, quien postuló que "era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados".⁵

Lógicamente el estudio y profundización de esta teoría no se limitó a esa región del mundo. Surgen entonces diversas escuelas, que concentran sus esfuerzos en el tema, pero no es hasta finales de la década del 90, que la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones.

⁵ Mc Clelland, D.C. "Testing for Competence rather than for Intelligence", in American Psychologist. January 1973.

A lo largo de este proceso histórico los estudiosos del tema, han argumentado sus conocimientos respecto a las competencias en formas muy diversas, coincidiendo mayoritariamente que en su sentido más amplio, se componen de la sinergia de los conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos, marcando las diferencias entre unas escuelas y otras, cuestiones tales como:

- La capacidad que se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación.⁶
- Pueden agruparse en competencias primarias y secundarias:
 - Competencias primarias o básicas: basadas en aptitudes, rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, estabilidad emocional, etc.) y actitudes. También suelen denominarse factores primarios.
 - Competencias secundarias: basadas en dimensiones complejas en las que intervienen varias competencias primarias o básicas (capacidad de negocio, liderazgo, planificación, etc.).⁷
- Es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño constructivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencias en situaciones concretas de trabajo.⁸
- Característica subyacente y relativamente estable en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el trabajo.⁹
- La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones¹⁰.
- Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo¹¹.
- Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo¹².

⁶ Mc Clelland, D.C (1973): “Testing for competence rather than intelligence”. American Psychologist, p 1-14

⁷ Sánchez de Dios, Lorenzo. Revista: Capital Humano No 110 Abril 1998. Artículo: Metodología de Evaluación de Competencias Directivas. CISS S.A- Especial Directivos. p.22

⁸ Ducci, Maria Angelica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral. CINTERFOR/OIT. Montevideo. 1997.

⁹ Hooghiemstra, T. “Gestión integrada de recursos humanos”. En Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C., Fernández, G., Coord. Las competencias: claves para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao, Deusto, p. 17-46.

¹⁰ Gonzi, Andrew; Athanasou, James. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Ed. Limusa. 1996.

¹¹ CONOCER. La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Presentación en Power Point. Marzo de 1997.

¹² Bunk, G.P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP No. 1. 1994.

Por considerarlo óptimo en el desarrollo de investigaciones realizadas se ha decidido como base de estudio el enfoque siguiente:

Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos: facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.¹³

Dicho concepto incorpora un enfoque más dinámico del trabajador, eliminando así la visión rígida que hasta el momento se planteaba respecto al puesto de trabajo. Esto ha provocado una sustancial evolución del trabajo y sus organizaciones, conllevando a una estructura más aplanada y flexible, ganando así: poder, responsabilidad y autonomía los grupos de trabajo en cuyo seno adquieren especial relevancia las personas que lo integran.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales:

- **Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.
- **Saber hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general las mismas deben interactuar entre sí.
- **Saber estar:** conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
- **Querer hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se tratan de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que estas se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- **Poder hacer:** conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado de "favorabilidad" del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia. Todos ellos en su conjunto nos llevan a la competencia que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles

¹³ INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid. 1995.

de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

“Las competencias constituyen el nexo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas por la organización para el buen desempeño de las funciones profesionales que el proyecto estratégico le impone acometer a los miembros de sus equipos humanos”.¹⁴

“Uno de los fundamentos en los que se basa un modelo de gestión por competencias es que funciona como elemento integrador de los diferentes procesos de gestión de los recursos humanos y persigue que todos ellos se articulen en torno de las competencias como unidad de gestión”¹⁵.

Un factor determinante en el éxito organizacional es el “grado de compromiso de los empleados”, pues tan relevante como el análisis económico es el análisis de las competencias y estas se basan fundamentalmente en altos niveles de compromiso, responsabilidad y conocimientos.

El conjunto de valores materiales y espirituales existentes en una época para determinada organización, está reflejado en el comportamiento humano a partir del conjunto de creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes en las personas, derivados de esos valores de la organización.

El Dr. Cuesta Santos, en su artículo Gestión de Competencias, refiere la ausencia de consenso respecto a la concepción de la gestión de competencias, incluso sobre la propia acepción de competencia. Su intangibilidad y su reciente incorporación al campo de la gestión empresarial influye en el hecho en sí.

Algunos estudiosos del tema alertan respecto a las posibles consecuencias que puede provocar el hecho de asumir erróneamente el término de competencia como un cajón en el que todo tiene cabida: conductas, cogniciones, rasgos personales, actitudes, motivaciones, conocimientos, etc. Elementos estos que aun teniendo significado propio puedan pasar a ser redefinidos sin más como competencias.

De esta manera se corre el riesgo de seguir utilizando planteamientos basados en el enfoque de rasgos subyacentes que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado, a pesar de que el enfoque de competencia se desarrolla precisamente como alternativa al mismo.

También existen problemas tanto de carácter teórico-conceptual, como práctico-metodológico que pueden influir en el éxito final de la gestión por competencias. Según Miguel García Sáiz entre los problemas más frecuentes se destacan:

¹⁴ Pérez, José Luis, Profesor de ESTE. Revista: Estudios Empresariales No 95/ 1997 / 3. Universidad de Deusto San Sebastián ESTE. Facultad de CC.BE y empresariales. Artículo: Qué son las Competencias.p.10-15.

¹⁵ La Nación de Buenos Aires. Domingo 30 de enero del 2000. P.14. sección 8.

- Confusión terminológica: a un mismo componente se le denominan de distintas formas, o peor, a distintos componente se le asigna una misma etiqueta. Por ejemplo, “actitudes”, “habilidades”, “rasgos”, etc., son habitualmente empleados como etiquetas intercambiables cuando, en realidad, se están refiriendo a aspectos distintos de las personas. Y este problema no se ciñe solo al terreno de lo teórico, cada uno de esos elementos se manifiesta, se evalúa, se entrena de formas diferentes.
- Disparidad de criterio: derivados en buena medida del problema anterior, así como de la diversidad de contextos en los que se aplica.
- Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles: no siempre se conocen las posibilidades, características o limitaciones de los diferentes métodos y técnicas, ni siempre se aplican en las condiciones idóneas. Por ejemplo, empleo de pruebas de evaluación situacionales sin registros adecuados de conducta, empleo abusivo de tests, entrenamiento de habilidades en condiciones adversas, etc.
- Empleo de métodos, técnicas o herramientas inadecuadas: también se detecta cierta proliferación de técnicas “creadas para la ocasión” pero con importantes déficits de fiabilidad y validez (por no seguir un procedimiento riguroso en su elaboración), empleo de técnicas con fines distintos a aquellos para los que fueron creados por ejemplo, abuso del cuestionario para evaluar conductas) o, en definitiva, empleo de métodos y técnicas poco contrastados.

Por tanto no es suficiente adoptar la nueva terminología sino se asumen o no se aplican los principios básicos en profundidad.

Según Domingo J. Delgado M., socio – Director de CORGA c.a existen algunas razones que justifican el hecho de tener que pasar a la Gestión por Competencias en una organización, entre las que se encuentran:

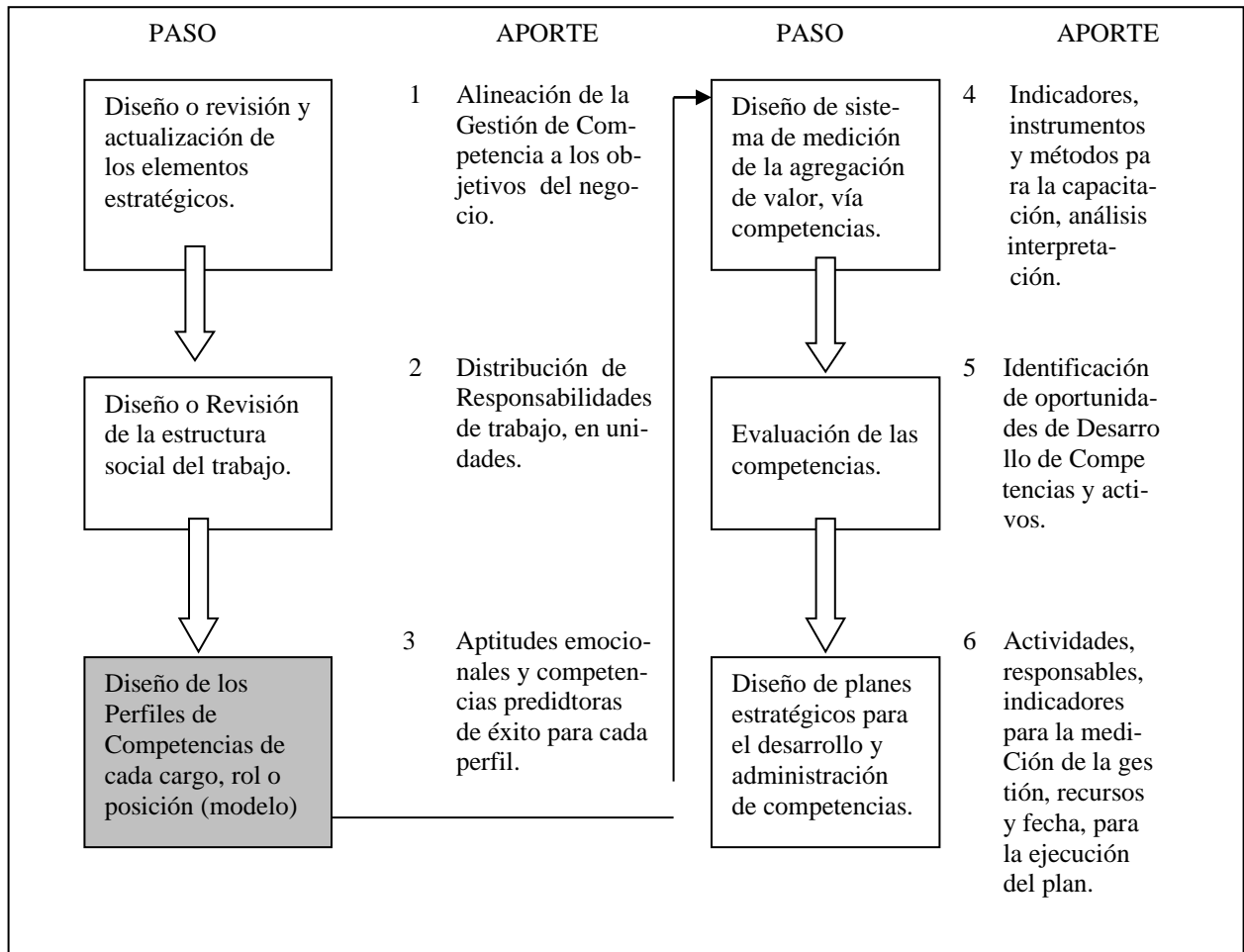
- La Gestión por Competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

Un estudio sobre la aplicación de la gestión por competencia en el entorno empresarial español, realizado recientemente por la firma Arthur Andersen reafirma lo anteriormente expuesto por Domingo J. Delgado al arrojar como resultado, una elevada uniformidad de criterios respecto a los beneficios que aporta la aplicación del modelo, entre otros se consideró válido señalar los siguientes:

- La gestión por competencia ayuda a gestionar el desempeño de forma más eficaz,
- Facilita la alineación de los profesionales con la estrategia del negocio,
- Mejora el desarrollo de carreras y
- Orienta la inversión en formación.

El mismo estudio concluyó como factor esencial para implantar exitosamente dicho modelo la importancia de considerar los objetivos estratégicos de la organización como el punto a partir del cual se deben identificar y definir las competencias.

No obstante, llevar a cabo el proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en una organización implica el seguimiento de determinados pasos:



tecnológica.

“Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.”

BIBLIOGRAFIA

- Arés, Patricia. “El Trabajo Grupal”. Colección Educacional de Cuba. Editorial Caminos, 1997.
- Ávalos, Ignacio, La sociedad del conocimiento. SIC No 617, Venezuela, Agosto 1999, p. 296.

¹⁶ Delgado M., Domingo J. [http:// www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . Modelo de Gestión por Competencias.

- Arráiz, José Ignacio. Retribución y competencia: ¿cómo garantizar su éxito?. Capital Humano (España) (133) : 6-8, mayo 2000.
- Bennis, Warren. "Desarrollo organizacional. Su naturaleza, origen y sus perspectivas". Edición Sitesa, 4. México, 1987.
- Berry, Michel. ¿Para qué sirve la investigación en una empresa?. Confrontación de experiencias francesas y estadounidenses en management. Realidad Económica (Argentina) (165) : 125 - 143, 1999.
- Blanco Rosales, H. "Notas sobre dirección estratégicas", Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana, 1994.
- Bunk, G.P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP No. 1. 1994.
- Campillo, Maria, Enrique de la Garza. ¿Hacia dónde va el trabajo humano?. Realidad Económica (Argentina) (157) : 34 – 53, sept. – oct. 1998.
- Carazo, José Antonio. Andersen Consulting : la formación por competencia, un valor corporativo esencial. Capital Humano (España) (113) : 18, julio-agosto 1998.
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Editorial McGraw- Hill Interamericana S.A, 1994.
- Compendio de Legislación Complementaria. Tomo Básico. A las Bases del Perfeccionamiento Empresarial. Capítulo III: Ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción. p. 7-8, artículo 9 y 10.
- CONOCER. La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Presentación en Power Point. Marzo de 1997.
- Contreras Escobar, Evis. Recursos Humanos: fuente de inagotable valor. Serie: Tras la esencia vital de la empresa. Centro de Información. Cubalse. P. 19.
- Cuba. Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editora Política : La Habana, 1997.
- Cubeiro, Juan Carlos, Guadalupe Fernández. Competencia 4.0. Capital Humano (España) (111) : 48-50, mayo 1998.
- Cuesta Santos, Armando. Gestión de competencias. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE) : Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana, 2000.
- Del puesto de trabajo a los conocimientos. La Nación (Buenos Aires) : 14, enero 2000.
- Ducci, Maria Angelica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral. CINTERFOR/OIT. Montevideo. 1997.

- Esser, Klaus, Wolfgang, Hillebrand, Dirk Messner. Competitividad sistémica : nuevo desafío para las empresas y la política. Revista de la CEPAL (Chile) (59) : 39 – 52, agosto 1996.
- Fernández, Guadalupe. Metodología de evaluación de competencias directivas.Capital humano (España) (110) : 20-30, abril 1998.
- Galiano Ramírez, Alberto. Cuaderno de Trabajo No 6 Educación técnico profesional. Dirección de centro de educación y formación para el trabajo.
- Gates, Bill. “Mis 12 reglas para triunfar en la Era Digital”. Revista Times, (Estados Unidos) 22 de Marzo de 1999.
- Gonzi, Andrew; Athanasou, James. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Ed. Limusa. 1996.
- Gutiérrez, Yolanda, Isabel Pouchot. Modelos de contribución: ¿Un cambio radical?. La pérdida de significado del puesto de trabajo. Capital humano (España) (110) : 72-73, abril 1998.
- Hooghiemstra, T. “Gestión integrada de recursos humanos”. Dalziel, M.M.,Cubero,J.C., Fernández, G., Coord.Las competencias: claves para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao, Deusto, p. 17-46.
- INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid. 1995.
- Kochanski, Jim. “Más y mejor competencia”. Volumen 3. Gestión 3. 76-81. Mayo-Junio 1998.
- Lage Dávila, Agustín. La ciencia y la cultura : las raíces culturales de la productividad. Temas (Cuba) (24 – 25) : 194 – 203, enero - junio 2001.
- La Nación de Buenos Aires. Domingo 30 de enero del 2000. P.14. sección 8.
- Mc Clelland, D.C. “Testing for Competence rather than for Intelligence”, in American Psychologist. January 1973, p. 1- 14.
- Mertens, Leonard. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación Profesional / Leonard Mertens. -- Madrid, 1998.
- Ortíz, José María. La gestión por competencias y el cuadro de mando integral (I). Capital Humano (131) : 6-8, marzo 2000.
- La gestión por competencias y el cuadro de mando integral (II). Capital Humano (132) : 6-7, abril 2000.
- Ortiz Martín, Santiago M. “La consultoría y el cambio en las Organizaciones”, Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana, s-f.
- Otero Durán, Dania. “Cultura Organizacional”, Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana, 1993.

- “Desarrollo Organizacional”, Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana, 1994.
- Payeras, Joan. El trabajo en equipo: una competencia a desarrollar en todas las organizaciones en proceso de cambio (I). Capital humano (España) (129) : 6, enero 2000.
- Pérez, José Luis. ¿Qué son las competencias?. Estudios Empresariales (San Sebastian) (95) : 10-15, marzo 1997.
- Prats Bernardi, Luis. Inteligencia emocional: el uso inteligente de las emociones. Capital humano (España) (137) : 44-48, octubre 2000.
- Primitivo Valldeperez, R. H. Della. Metodología de evaluación de competencias directivas. Capital humano (España) (110) : 20-30, abril1998.

- Quivy, Raymond, Van Campenhudt,Luc. Manual de Investigación en Ciencias Sociales. Editorial LIMUSA, S.A.1992.

- Rodrigo, Pepa. Selección por competencia (I) : Importancia del perfil a definir y técnicas. Capital humano (España) (134) : 6-7, junio 2000.
- Selección por competencia (II) : Importancia del perfil a definir y técnicas. Capital humano (España) (135) : 12-14, julio-agosto 2000.

- Sánchez de Dios, Lorenzo, Primitivo Valldepérez. Metodología de evaluación de competencias directivas. Capital humano (España) (110) : 20-30, abril 1998.
- Schein Edgar H. “La cultura empresarial y el liderazgo”, Editorial Cuba, s-f. 24.
- Wayne R, Mondy. M, Noe, Robert “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A, 1967.

RELACION DE TRABAJOS EXTRAIDOS DE INTERNET

- Arce, Enrique. Competencias. Contribución a la creación del valor a través del conocimiento. 2000. www.portaldelconocimiento.com.
- Delgado M., Domingo. Modelo de gestión por competencias. www.portaldelconocimiento.com
- Stewart, Thomas. A. La nueva riqueza de la organización: el capital intelectual. 1998. www.granica.com.
- Udaondo, Miguel. La gestión del conocimiento. www.gestiodelconocimiento.com

COMPETENCIAS : UN NUEVO RETO (II)

Autoras: Msc. Ileana Artidiello Delgado
Lic. Roxana Lídice Conrado Barreras

Este trabajo ha tenido en cuenta los supuestos teóricos analizados en el artículo "Competencias: Un Nuevo Reto (I)", donde se señala que en la actualidad hay un reconocimiento tácito de considerar como un factor clave para el crecimiento y desarrollo, el potencial de los recursos humanos, lo que significa considerarlo como el principal activo y ente estratégico de una organización.

La necesidad de tener identificado y contabilizado de algún modo los intangibles de una organización para que puedan ser gestionados, hace necesario el diseño de Perfiles de Competencias que permitan definir aptitudes emocionales y competencias predictoras de éxito.

Perfil de Competencias.

Perfil de competencias: Es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.¹⁷

"Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias".¹⁸

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Por tanto, el perfil por competencias de un puesto deberá estar constituido, de una parte, por el denominado perfil "hard" en el que se concentran los conocimientos y capacidades necesarios, de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de responsabilidad del mismo. La otra parte de la cara estará representada por el perfil "soft", constituido por aquellas conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto.

¹⁷ Arráiz, José Ignacio. Capital Humano No 133 Mayo 2000. Editorial CISS.S.A. Artículo: Retribución y Competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? p. 6-8.

¹⁸ Cuesta Santos, Armando. Gestión por Competencias. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de la Habana. (ISPJAE). 2000. P.8.

El cuadro siguiente representa los diferentes perfiles (hard y soft) para una mejor comprensión de lo expuesto anteriormente:

PERFIL DE COMPETENCIAS DE UN PUESTO	
PUESTO	
<p>PERFIL DE APTITUDES ACTITUDES (Perfil Hard) Soft)</p> <p>Se centra en los requisitos demandados para detectar comportamientos por el puesto de trabajo: ligados a un desempeño óptimo dentro del entorno organizativo: * Funciones inherentes al cargo Equipos. * Formación académica: logro.</p>	<p>PERFIL DE (Perfil</p> <p>Centrado en relevantes dentro del</p> <p>- Gestión de</p> <p>- Orientación al</p>

Fuente: Hay Group2000.¹⁹

Ambos perfiles están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles. La dificultad radica en las actitudes, es decir, en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos. Estos exigen de un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser descubiertas. No debemos obviar que el capital humano es un factor de producción cuyo comportamiento es difícil de predecir, y aún más difícil de controlar por los múltiples factores de orden social, económico y político que influyen en él.

Gracias a los estudios rigurosos del profesor Mc.Clelland de la Universidad de Harvard ha sido posible, para la moderna Gestión por Competencias, la medición de dichas actitudes. Estas han sido reducidas a 20 competencias y agrupadas las mismas en 6 grupos de la siguiente manera:²⁰

¹⁹ Rodrigo, Pepa. Selección por Competencias (y II): Importancia del perfil a definir y técnicas. Revista: Capital Humano # 135. Julio - agosto 2000.P.13.

²⁰ Arráiz, Ignacio José. Capital Humano No. 133 mayo 2000. Editorial CISS.S.A. Artículo: Retribución y competencia: Cómo garantizar su éxito?. p.6-8.

Competencias de logro y acción.

1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.

2. Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.

3. Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.

4. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

Competencias de ayuda y servicios.

5. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.

6. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La acepción cliente puede ser externa o interna.

Competencias de Influencias

7. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.

8. Conocimiento Organizativo, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existentes dentro de las organizaciones.

9. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias Gerenciales

10. Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

11. Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.

12. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.

13. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Competencias cognitivas

14. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.

15. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.

16. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Competencias de Eficacia Personal.

17. Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

18. Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.

19. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.

20. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Un ejemplo de como medir las competencias aparece en el anexo #1 que muestra el sistema de gestión por competencias aplicado en la Cooperativa de Telecomunicaciones de Santa Cruz de la Sierra, (COTAS) en Bolivia en el año 2000.

Para la determinación de estas competencias existen diferentes técnicas que hacen posible el desarrollo eficaz de la elaboración de los perfiles, entre los que se encuentran:

- Entrevistas
- Panel de expertos
- Entrevistas de incidentes críticos a ocupantes del puesto
- Bases de datos.

Teniendo en cuenta entre otros factores, los sociopolíticos, económicos y tecnológicos, el **Panel de Expertos**, se planteará como objetivo la transformación de los retos y estrategias a los que se enfrenta la organización. En él deberán participar un grupo de directivos conocedores a profundidad de los puestos a analizar, el área de Recursos Humanos y personas con clara visión de futuro dentro de la organización. Este grupo de expertos han de gozar de un alto prestigio en la empresa lo que facilitará una mayor credibilidad en la gestión.

No obstante, la conducta definida mediante el **panel de expertos** no proporciona por sí sola una base sólida para una gestión de recursos humanos que verdaderamente añada valor, razón por la que se hace necesario el uso, para una mayor objetividad, de las **Entrevistas de Incidentes Críticos a los ocupantes del puesto** a través de las

cuales se obtendrá información acerca de lo que la persona pensó, sintió, dijo e hizo en determinadas situaciones vividas recientemente. Para ello se seleccionará una muestra representativa de los ocupantes del puesto. La muestra debe estar constituida (según expertos) en un 60% por personas con un desempeño elevado y un 40% por personas con un desempeño medio.

Las técnicas a usar estarán respaldadas, siempre que sea necesario, por la documentación correspondiente en cada caso de utilidad. Asegurándonos así una **Base de Datos** para el correcto desarrollo del proceso de implantación de los perfiles correspondientes.

Determinado el perfil de competencia de un puesto o grupos de puestos, se hace necesario la medición de las competencias de las personas para obtener así la adecuación persona - puesto que nos lo proporciona el mismo perfil.

Para conocer el perfil de competencia de una persona también existen técnicas especializadas con un alto grado de confiabilidad:

- **Cuestionarios de Competencias:** A través de los cuales se recogerá información sobre los comportamientos de las personas, basados generalmente en frecuencias. Podrá ser cumplimentado por la propia persona analizada y aquellos que trabajan con él. A esto se le denomina usualmente feedback 360 grado y tiene como objetivo la uniformidad de criterios en la observación de comportamientos, no la evaluación en sí.
- **Entrevista focalizada:** Esta técnica sigue la metodología de la entrevista de incidentes críticos. Permite detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Las mismas deben llevarse a cabo por técnicos de recursos humanos entrenados en la metodología o por consultores externos.
- **Assesment Center:** Consiste en crear situaciones que simulen la realidad laboral en que se ha de desenvolver la persona. Por tanto, las pruebas deben ser específicas para el puesto y adaptadas a la cultura de la empresa. La Assesment también incluye una entrevista focalizada que permitirá aportar una valiosa información sobre las competencias que han sido observadas en los participantes.

Las entrevistas de incidentes críticos también pueden ser utilizadas en la búsqueda del perfil de competencia de la persona. De todas las técnicas mencionadas para llevar a cabo dicho proceso los estudiosos consideran la Assesment Center la de mayor valor predictivo por estar basada en el resultado de diferentes pruebas y en la observación de consultores externos e internos de la empresa entrenados en la técnica; lo que la hace costosa de manera considerable.

El análisis hasta aquí efectuado nos permite concluir que todas las competencias, aunque no en igual medida, son susceptibles a ser desarrolladas. Por esta razón, la norma básica de gestión deberá ser siempre **contratar por la motivación y desarrollar conocimientos y capacidades.**

No obstante, para definir objetivamente las competencias de una organización, es necesario tener en cuenta como un elemento fundamental la cultura existente en la empresa.

Encuestas realizadas por la firma Arthur Andersen coincidieron en un elevado por ciento en la "cultura" como el principal obstáculo que dificulta la implantación de un modelo de gestión por competencia.

Generalidades de la Cultura Organizacional

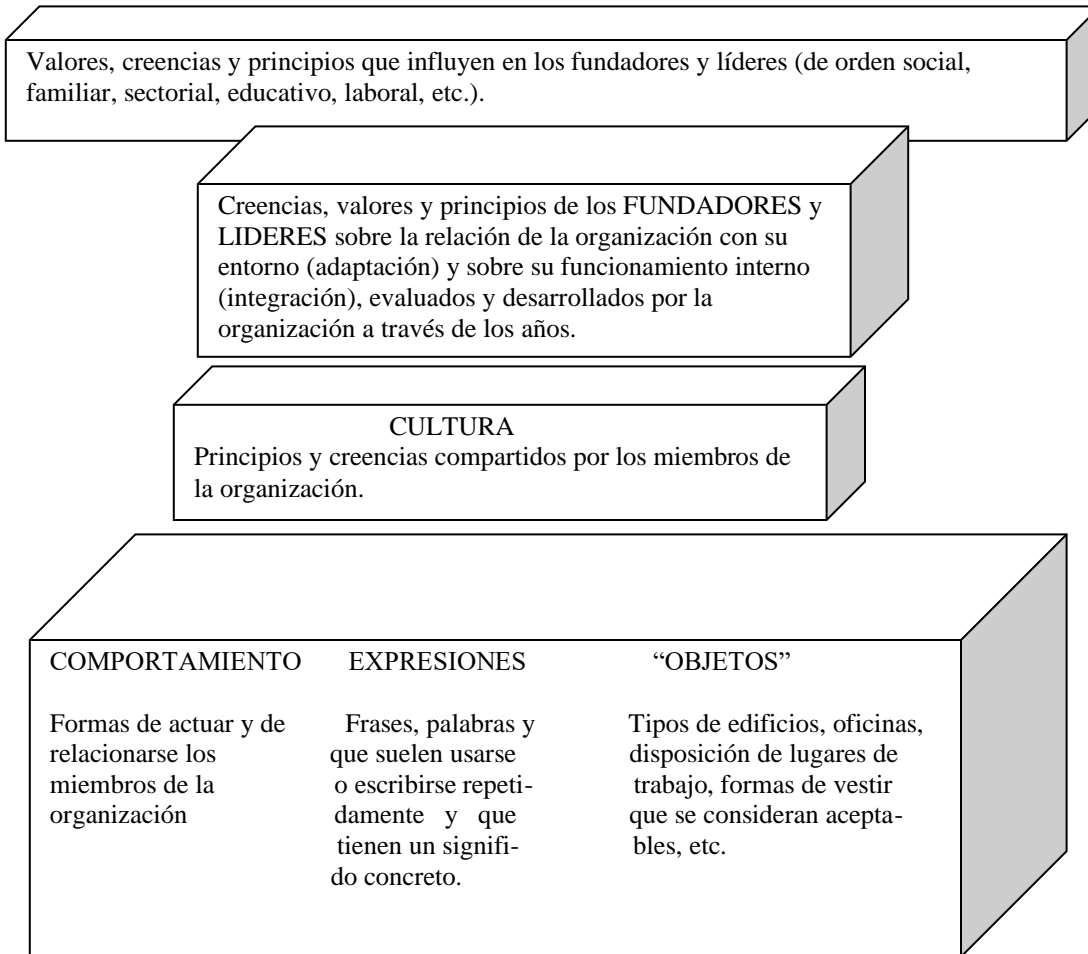
"El conjunto de principios y creencias básicos de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones"²¹ ha sido definido como cultura organizativa por los principales tratadistas.

A este conjunto de elementos que marcan la diferencia se le asignan comúnmente diversas denominaciones: "estilo", "ideología", "manera de ser", "valores", "filosofía", incluso, "cultura". Son ellos los que establecen o no las barreras ante determinadas políticas o la adaptación o no de las personas que forman parte de la organización.

Ahora bien, el mayor impacto en la formación de la cultura lo ejerce el fundador o fundadores de la empresa a partir de sus valores, ideas, objetivos y personalidad influenciado a su vez por los valores del entorno. De esta manera la organización forma las bases de su existencia e inconscientemente va asumiendo la cultura organizativa a través del tiempo. Las políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta exteriorizan la manifestación de dicha cultura.

²¹ Anzizu, José M. Revista Alta Dirección. No. 120. 1985. Cultura Organizativa.

Proceso de formación, definición y manifestaciones de la cultura organizativa.



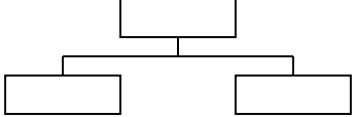
De cualquier manera, vale la pena intentar al menos conocer, profundizar respecto al modelo de Gestión por Competencias y su manera de aplicación. Es una forma de la organización de conocer mucho mejor su presente, logrando de esta manera establecer una estrategia de futuro desde el futuro.

Lo anteriormente expuesto se muestra en el diseño de salida propuesto, que toma como referencia el Perfil Hard (Aptitudes) y el Perfil Soft (Actitudes) de HayGroup, y se presenta estructurado en 3 partes:

- I. Datos Generales: Incluye la denominación del puesto, ubicación en la organización y misión del puesto.
- II. Perfil Hard (Aptitudes) que se centra en los requisitos demandados por el puesto de trabajo y abarca: funciones, formación académica, nivel de experiencia, requisitos físicos, requisitos de responsabilidad y condiciones de trabajo.
- III. Perfil Soft (Actitudes) centrado en detectar comportamientos relevantes ligados a un desempeño óptimo dentro del entorno organizativo, vinculado a su estructura y cultura.

El formato propuesto del Perfil de Competencia, descrito anteriormente para una organización, aparece a continuación:

PERFIL DE COMPETENCIA

I. DATOS GENERALES				
Denominación del Puesto:				
Ubicación en la Organización:				
 <pre> graph TD A[] --- B[] A --- C[] </pre>				
Categoría Docente:		Grado Científico:		
Misión del Puesto:				
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del Puesto:	No	Bajos	Medios	Altos
	Exigidos			
Formación Académica:				
<ul style="list-style-type: none"> - Titulación Requerida: - Especialidad de Preferencia: - Formación Mínima: 				
Nivel de Experiencia:				
Experiencia Previa:				
Conocimientos Específicos	No Exigidos	Elemental	Medio	Superior
Requisitos Físicos.	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
Condiciones de Trabajo	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
Requisitos de Responsabilidad.	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)				
Cultura Organizacional				
Estándares de Calidad				
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:		

Consideraciones Finales

El modelo propuesto de un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada organización en particular. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Arés, Patricia. "El Trabajo Grupal". Colección Educacional de Cuba. Editorial Caminos, 1997.
- Ávalos, Ignacio, La sociedad del conocimiento. SIC No 617, Venezuela, Agosto 1999, p. 296.
- Arráiz, José Ignacio. Retribución y competencia: ¿cómo garantizar su éxito?. Capital Humano (España) (133) : 6-8, mayo 2000.
- Bennis, Warren. "Desarrollo organizacional. Su naturaleza, origen y sus perspectivas". Edición Sitesa, 4.México, 1987.
- Berry, Michel. ¿Para qué sirve la investigación en una empresa?. Confrontación de experiencias francesas y estadounidenses en management. Realidad Económica (Argentina) (165) : 125 - 143, 1999.
- Blanco Rosales, H. "Notas sobre dirección estratégicas", Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana, 1994.
- Bunk, G.P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP No. 1. 1994.
- Campillo, Maria, Enrique de la Garza. ¿Hacia dónde va el trabajo humano?. Realidad Económica (Argentina) (157) : 34 – 53, sept. – oct. 1998.
- Carazo, José Antonio. Andersen Consulting : la formación por competencia, un valor corporativo esencial. Capital Humano (España) (113) : 18, julio-agosto 1998.
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Editorial McGraw- Hill Interamericana S.A, 1994.
- Compendio de Legislación Complementaria. Tomo Básico. A las Bases del Perfeccionamiento Empresarial. Capítulo III: Ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción. p. 7-8, artículo 9 y 10.
- CONOCER. La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Presentación en Power Point. Marzo de 1997.
- Contreras Escobar, Evis. Recursos Humanos: fuente de inagotable valor. Serie: Tras la esencia vital de la empresa. Centro de Información. Cubalse. P. 19.
- Cuba. Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editora Política : La Habana, 1997.
- Cubeiro, Juan Carlos, Guadalupe Fernández. Competencia 4.0. Capital Humano (España) (111) : 48-50, mayo 1998.
- Cuesta Santos, Armando. Gestión de competencias. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE) : Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana, 2000.

- Del puesto de trabajo a los conocimientos. La Nación (Buenos Aires) : 14, enero 2000.
- Ducci, Maria Angelica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral. CINTERFOR/OIT. Montevideo. 1997.
- Esser, Klaus, Wolfgang, Hillebrand, Dirk Messner. Competitividad sistémica : nuevo desafío para las empresas y la política. Revista de la CEPAL (Chile) (59) : 39 – 52, agosto 1996.
- Fernández, Guadalupe. Metodología de evaluación de competencias directivas. Capital humano (España) (110) : 20-30, abril 1998.
- Galiano Ramírez, Alberto. Cuaderno de Trabajo No 6 Educación técnico profesional. Dirección de centro de educación y formación para el trabajo.
- Gates, Bill. “Mis 12 reglas para triunfar en la Era Digital”. Revista Times, (Estados Unidos) 22 de Marzo de 1999.
- Gonzi, Andrew; Athanasou, James. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Ed. Limusa. 1996.
- Gutiérrez, Yolanda, Isabel Pouchot. Modelos de contribución: ¿Un cambio radical?. La pérdida de significado del puesto de trabajo. Capital humano (España) (110) : 72-73, abril 1998.
- Hooghiemstra, T. “Gestión integrada de recursos humanos”. Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C., Fernández, G., Coord. Las competencias: claves para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao, Deusto, p. 17-46.
- INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid. 1995.
- Kochanski, Jim. “Más y mejor competencia”. Volumen 3. Gestión 3. 76-81. Mayo-Junio 1998.
- Lage Dávila, Agustín. La ciencia y la cultura : las raíces culturales de la productividad. Temas (Cuba) (24 – 25) : 194 – 203, enero - junio 2001.
- La Nación de Buenos Aires. Domingo 30 de enero del 2000. P.14. sección 8.
- Mc Clelland, D.C. “Testing for Competence rather than for Intelligence”, in American Psychologist. January 1973, p. 1- 14.
- Mertens, Leonard. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación Profesional / Leonard Mertens. -- Madrid, 1998.
- Ortíz, José María. La gestión por competencias y el cuadro de mando integral (I). Capital Humano (131) : 6-8, marzo 2000.

- La gestión por competencias y el cuadro de mando integral (II). Capital Humano (132) : 6-7, abril 2000.
- Ortiz Martín, Santiago M. "La consultoría y el cambio en las Organizaciones", Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana, s-f.
- Otero Durán, Dania. "Cultura Organizacional", Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana, 1993.
- "Desarrollo Organizacional", Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana, 1994.
- Payeras, Joan. El trabajo en equipo: una competencia a desarrollar en todas las organizaciones en proceso de cambio (I). Capital humano (España) (129) : 6, enero 2000.
- Pérez, José Luis. ¿Qué son las competencias?. Estudios Empresariales (San Sebastian) (95) : 10-15, marzo 1997.
- Prats Bernardi, Luis. Inteligencia emocional: el uso inteligente de las emociones. Capital humano (España) (137) : 44-48, octubre 2000.
- Primitivo Valldeperez, R. H. Della. Metodología de evaluación de competencias directivas. Capital humano (España) (110) : 20-30, abril1998.
- Quivy, Raymond, Van Campenhudt,Luc. Manual de Investigación en Ciencias Sociales. Editorial LIMUSA, S.A.1992.
- Rodrigo, Pepa. Selección por competencia (I) : Importancia del perfil a definir y técnicas. Capital humano (España) (134) : 6-7, junio 2000.
- Selección por competencia (II) : Importancia del perfil a definir y técnicas. Capital humano (España) (135) : 12-14, julio-agosto 2000.
- Sánchez de Dios, Lorenzo, Primitivo Valldepérez. Metodología de evaluación de competencias directivas. Capital humano (España) (110) : 20-30, abril 1998.
- Schein Edgar H. "La cultura empresarial y el liderazgo", Editorial Cuba, s-f. 24.

RELACION DE TRABAJOS EXTRAIDOS DE INTERNET

- Arce, Enrique. Competencias. Contribución a la creación del valor a través del conocimiento. 2000. www.portaldelconocimiento.com.
- Delgado M., Domingo. Modelo de gestión por competencias. www.portaldelconocimiento.com
- Stewart, Thomas. A. La nueva riqueza de la organización: el capital intelectual. 1998. www.granica.com.
- Udaondo, Miguel. La gestión del conocimiento. www.gestiodelconocimiento.com

COMPETENCIAS : UN NUEVO RETO (III)

Autoras: Msc. Ileana Artidiello Delgado

Lic. Roxana Lídice Conrado Barreras

Como se planteó en el artículo anterior, “Competencias: Un Nuevo Reto (II)”, un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada organización en particular. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

En este artículo se muestra el Perfil de Competencias de un Profesor Universitario, resultado de un estudio realizado y validado en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de la Habana.

El CETED es una Institución Universitaria, Docente–Investigativa que tiene como misión fundamental, satisfacer las necesidades de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la solución de problemas en la esfera de la dirección y la gestión, para de esta manera contribuir al desarrollo de organizaciones, dirigentes, profesores y estudiantes.

Este Centro fue seleccionado por tener una experiencia acumulada de 14 años de trabajo con gerentes y empresas

cubanas y extranjeras de diferentes sectores y niveles de actividad, lo que le permite estar en condiciones de prestar servicios a cualquier tipo de entidad, sin importar el tamaño y la esfera de la economía a que pertenece, tanto productiva como de servicios, así como de cualquier sector.

Su claustro está compuesto por diferentes perfiles profesionales entre los que se incluyen: economistas, contadores, ingenieros, psicólogos, pedagogos e historiadores a los que se les exige el dominio de las técnicas de la pedagogía más avanzada, junto al de los procesos y técnicas de la investigación científica contemporánea y de la consultoría y asesoría profesional.

Metodología Utilizada

Este trabajo se desarrolló en tres etapas:

- Preparatoria.
- Recogida y Análisis de la Información.
- Procesamiento de la Información.

Preparatoria

a) Definición del problema de investigación, objetivos del trabajo y el objeto de estudio.

- Se definieron los objetivo y el lugar donde se iba a realizar la “prueba piloto” del Perfil de Competencias a proponer.

- Se realizó un primer contacto con la dirección de la organización para conocer sus expectativas sobre el trabajo y negociar los resultados a alcanzar,

estableciéndose el compromiso psicológico por nuestra parte de presentar una propuesta del perfil de competencia del CETED y garantizar por parte de la organización, su participación en los Grupos de Expertos, las facilidades logísticas posibles y acceso a la documentación del Centro.

- Se definió que se iban a realizar 5 Perfiles de Competencias: director, profesor, chofer, secretaria e informático bibliotecario, (en este artículo se presentará sólo el Perfil de un profesor universitario).

b) Revisión bibliográfica sobre el tema de estudio.

- Se realizó una amplia búsqueda bibliográfica sobre Gestión por Competencias.

- El estudio bibliográfico se desarrollo fundamentalmente a partir de las visitas realizadas a los Centros que se relacionan a continuación:

- Academia de Ciencias.
- Centro de Información del Centro de Estudios sobre América (CEA).
- Centro de Documentación de Cubalse.
- Gabinete Metodológico del CETED.
- Centro de Documentación del Ministerio de Finanzas.
- CETDIR de la ISPJAE.
- Aulas de computación del piso 10 del edificio Julio Antonio Mella (U.H.) para revisar los portales y sitios web vinculados a la temática.

c) Definición de la Metodología, técnicas e instrumentos para la recogida de información.

- Se definió el formato de salida del perfil de competencias a partir del estudio de documentación realizada y las

técnicas e instrumentos a utilizar para el análisis y el procesamiento de la información, entre las que se encuentran: Dinámicas Grupales, Criterio de Expertos, Estudio de Documentación, Base de Datos, Entrevistas, Cuestionarios, Encuestas y Método de Observación Directa.

- Se entregó una carta al personal del CETED para informarles sobre el trabajo que se estaba realizando y sus objetivos, las encuestas que debían llenar y la solicitud de entrevista. Se incluyó un resumen referido a generalidades sobre competencias donde se explica brevemente su concepto y algunos elementos al respecto

- Se entregó a los profesores un conjunto de competencia para su validación, estructuradas en formatos que tuvieron como base, el modelo del profesor del CETED y las competencias definidas por el profesor Mc. Clelland.

d) Selección de la muestra.

- En la elaboración de este trabajo se utilizó un **muestreo intencional** seleccionándose una muestra conformada por profesionales de gran experiencia, considerados expertos en las actividades que realizan, de ellos: el director (en su doble condición de dirigente y profesor), profesores y administrativos.

- En la muestra seleccionada para el perfil de competencias del profesor del CETED se excluyeron sólo los que se encontraban cumpliendo compromisos de trabajo en el extranjero o fuera del Centro en el territorio nacional.

- Para los perfiles de competencia del director y los puestos administrativos, se utilizó fundamentalmente al

personal que ocupa esos puestos de trabajo, no obstante, fue validado con el resto de los profesores del Centro.

e) Definición del Formato del Perfil de Competencia:

El diseño de salida propuesto toma como referencia el Perfil Hard (Aptitudes) y el Perfil Soft (Actitudes) de HayGroup desarrollado en el segundo artículo, y se presenta estructurado en 3 partes:

I. Datos Generales: Incluye la denominación del puesto, ubicación en la organización, misión del puesto, categoría docente y grado científico (en el caso de los profesores).

II. Perfil Hard (Aptitudes) que se centra en los requisitos demandados por el puesto de trabajo y abarca: funciones, formación académica, nivel de experiencia, requisitos físicos, requisitos de responsabilidad y condiciones de trabajo.

III. Perfil Soft (Actitudes) centrado en detectar comportamientos relevantes ligados a un desempeño óptimo dentro del entorno organizativo, vinculado a su estructura y cultura.

El formato propuesto del Perfil de Competencia para una organización descrito anteriormente aparece en el **Anexo # 1**.

Recogida y Análisis de la Información

Para la implementación de esta etapa se utilizaron fundamentalmente las siguientes técnicas:

- Estudio de documentación y base de datos: Se realizó una revisión y análisis de toda la documentación relacionada con el Centro.

- Entrevistas de Incidentes Críticos a Ocupantes del Puesto:

- Se realizó un cuestionario de preguntas a todos los profesores y al personal administrativo del Centro coordinado previamente con los mismos.

- La información obtenida a partir de las mismas constituyó la base para desarrollar el formato propuesto de Perfil de Competencias. El resultado de las entrevistas, permitió cumplimentar la primera y segunda parte del diseño propuesto referente a los Datos Generales y al Perfil Hard.

- Encuestas

- Se aplicaron encuestas a todo el personal docente y administrativo de la organización, lo que permitió el análisis y procesamiento de la información correspondiente a la tercera parte del diseño de salida, es decir, al Perfil Soft.

- Las encuestas destinadas al Personal Administrativo se refieren sólo a las competencias para estos puestos, por no considerar necesario desarrollar los otros aspectos, dada la información existente en los Diseños de los Puestos de Trabajo del Personal Administrativo que existe en el Gabinete Metodológico del CETED.

- Las encuestas fueron aplicadas a partir del: Modelo del Profesor del CETED, Competencias seleccionadas por el profesor Mc. Clelland de la Universidad de Harvard, Elementos presentes en la dirección del Centro, Fuerzas restringentes presentes en el CETED, Cultura de la

organización, Criterios y rangos de análisis presentes en la determinación del talento humano para el CETED, Elementos a incluir en la categoría Formación académica y Valores de la cultura.

- Panel de Expertos:

- Se seleccionó un grupo de expertos con el objetivo validar los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas aplicadas en función de los Perfiles de Competencias.

Procesamiento de la Información.

- Como resultado de las entrevistas y encuestas efectuadas a los trabajadores del Centro fueron definidas determinadas competencias que se corresponden con los objetivos del CETED. Las mismas fueron validadas por los criterios de los expertos y especialistas en Recursos Humanos.

- La aplicación de estas técnicas permitió analizar las competencias a partir de diferentes planos de análisis, lo que permitió agruparlos de la siguiente manera:

- Competencias Organizacionales (son las competencias distintivas del CETED), que son las que lo convierten en un Centro de Excelencia y que constituyen cualidades resultantes a partir de la interacción de todos los integrantes.

- Competencias para Profesores (aquellas competencias que tienen que tener todos los profesores del CETED y que se corresponden con las 28 competencias definidas a

partir de las encuestas de Mc. Clelland y el Modelo del Profesor del CETED.

- Competencias específicas para cada puesto de trabajo (competencias distintivas entre cada puesto de trabajo administrativo, director y profesores).

La Propuesta del Perfil de Competencias de un profesor universitario se encuentra en el **Anexo # 2**.

Conclusiones

Las sociedades actuales para lograr un mejor desempeño en la búsqueda de su desarrollo deben priorizar una mayor inversión en la formación de su capital intelectual para garantizar recursos humanos con las competencias profesionales que requiere la organización.

Las competencias definidas en una organización deben estar dirigidas a: preservar sus valores, enfrentar los nuevos retos, mantener su capacidad de respuesta, así como sus parámetros de profesionalidad y excelencia.

Bibliografía

- Arés, Patricia. "El Trabajo Grupal". Colección Educativa de Cuba. Editorial Caminos, 1997.
- Ávalos, Ignacio, La sociedad del conocimiento. SIC No 617, Venezuela, Agosto 1999, p. 296.
- Arráiz, José Ignacio. Retribución y competencia: ¿cómo garantizar su éxito?. Capital Humano (España) (133) : 6-8, mayo 2000.

- Bennis, Warren. “Desarrollo organizacional. Su naturaleza, origen y sus perspectivas”. Edición SITESA, 4. México, 1987.
- Berry, Michel. ¿Para qué sirve la investigación en una empresa?. Confrontación de experiencias francesas y estadounidenses en management. Realidad Económica (Argentina) (165) : 125 - 143, 1999.
- Blanco Rosales, H. “Notas sobre dirección estratégicas”, Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana, 1994.
- Bunk, G.P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP No. 1. 1994.
- Campillo, María, Enrique de la Garza. ¿Hacia dónde va el trabajo humano?. Realidad Económica (Argentina) (157) : 34 – 53, sept. – oct. 1998.
- Carazo, José Antonio. Andersen Consulting : la formación por competencia, un valor corporativo esencial. Capital Humano (España) (113) : 18, julio-agosto 1998.
- Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”, Editorial McGraw- Hill Interamericana S.A, 1994.
- Compendio de Legislación Complementaria. Tomo Básico. A las Bases del Perfeccionamiento Empresarial. Capítulo III: Ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción. p. 7-8, artículo 9 y 10.
- CONOCER. La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la

productividad de las empresas. Presentación en Power Point. Marzo de 1997.

➤ Contreras Escobar, Evis. Recursos Humanos: fuente de inagotable valor. Serie: Tras la esencia vital de la empresa. Centro de Información. Cubase. P. 19.

➤ Cuba. Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editora Política : La Habana, 1997.

➤ Cubeiro, Juan Carlos, Guadalupe Fernández. Competencia 4.0. Capital Humano (España) (111) : 48-50, mayo 1998.

➤ Cuesta Santos, Armando. Gestión de competencias. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE) : Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana, 2000.

➤ Del puesto de trabajo a los conocimientos. La Nación (Buenos Aires) : 14, enero 2000.

➤ Ducci, Maria Angelica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral. CINTERFOR/OIT. Montevideo. 1997.

➤ Esser, Klaus, Wolfgang, Hillebrand, Dirk Messner. Competitividad sistémica : nuevo desafío para las empresas y la política. Revista de la CEPAL (Chile) (59) : 39 – 52, agosto 1996.

➤ Fernández, Guadalupe. Metodología de evaluación de competencias directivas. Capital humano (España) (110) : 20-30, abril 1998.

➤ Galiano Ramírez, Alberto. Cuaderno de Trabajo No 6 Educación técnico profesional. Dirección de centro de educación y formación para el trabajo.

- Gates, Bill. "Mis 12 reglas para triunfar en la Era Digital". Revista Times, (Estados Unidos) 22 de Marzo de 1999.
- Gonzi, Andrew; Athanasou, James. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Ed. Limusa. 1996.
- Gutiérrez, Yolanda, Isabel Pouchot. Modelos de contribución: ¿Un cambio radical?. La pérdida de significado del puesto de trabajo. Capital humano (España) (110) : 72-73, abril 1998.
- Hooghiemstra, T. "Gestión integrada de recursos humanos". Dalziel, M.M.,Cubeiro,J.C., Fernández, G., Coord.Las competencias: claves para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao, Deusto, p. 17-46.
- INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid. 1995.
- Kochanski, Jim. "Más y mejor competencia". Volumen 3. Gestión 3. 76-81. Mayo-Junio 1998.
- Lage Dávila, Agustín. La ciencia y la cultura : las raíces culturales de la productividad. Temas (Cuba) (24 – 25) : 194 – 203, enero - junio 2001.
- La Nación de Buenos Aires. Domingo 30 de enero del 2000. P.14. sección 8.
- Mc Clelland, D.C. "Testing for Competence rather than for Intelligence", in American Psychologist. January 1973, p. 1- 14.

- Mertens, Leonard. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación Profesional / Leonard Mertens. -- Madrid, 1998.
- Ortíz, José Maria. La gestión por competencias y el cuadro de mando integral (I). Capital Humano (131) : 6-8, marzo 2000.
- La gestión por competencias y el cuadro de mando integral (II). Capital Humano (132) : 6-7, abril 2000.
- Ortiz Martín, Santiago M. “La consultoría y el cambio en las Organizaciones”, Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana, s-f.
- Otero Durán, Dania. “Cultura Organizacional”, Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana, 1993.
- “Desarrollo Organizacional”, Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana, 1994.
- Payeras, Joan. El trabajo en equipo: una competencia a desarrollar en todas las organizaciones en proceso de cambio (I). Capital humano (España) (129) : 6, enero 2000.
- Pérez, José Luis. ¿Qué son las competencias?. Estudios Empresariales (San Sebastian) (95) : 10-15, marzo 1997.
- Prats Bernardi, Luis. Inteligencia emocional: el uso inteligente de las emociones. Capital humano (España) (137) : 44-48, octubre 2000.
- Primitivo Valldeperez, R. H. Della. Metodología de evaluación de competencias directivas. Capital humano (España) (110) : 20-30, abril1998.

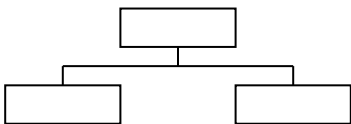
- Quivy, Raymond, Van Campenhudt, Luc. Manual de Investigación en Ciencias Sociales. Editorial LIMUSA, S.A.1992.
- Rodrigo, Pepa. Selección por competencia (I) : Importancia del perfil a definir y técnicas. Capital humano (España) (134) : 6-7, junio 2000.
- Selección por competencia (II) : Importancia del perfil a definir y técnicas. Capital humano (España) (135) : 12-14, julio-agosto 2000.
- Sánchez de Dios, Lorenzo, Primitivo Valdepérez. Metodología de evaluación de competencias directivas. Capital humano (España) (110) : 20-30, abril 1998.
- Schein Edgar H. “La cultura empresarial y el liderazgo”, Editorial Cuba, s-f. 24.
- **Wayne R, Mondy. M, Noe, Robert “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A, 1967.**

Relación de Trabajos Extraídos de Internet

- Arce, Enrique. Competencias. Contribución a la creación del valor a través del conocimiento. 2000. www.portaldelconocimiento.com.
- Delgado M., Domingo. Modelo de gestión por competencias. www.portaldelconocimiento.com
- Stewart, Thomas. A. La nueva riqueza de la organización: el capital intelectual. 1998. www.granica.com.
- Udaondo, Miguel. La gestión del conocimiento. www.gestiodelconocimiento.com

ANEXOS

Anexo 1: Perfil de Competencia

I. DATOS GENERALES				
Denominación del Puesto:				
Ubicación en la Organización:				
 <pre> graph TD A[] --- B[] A --- C[] </pre>				
Categoría Docente:		Grado Científico:		
Misión del Puesto:				
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del Puesto:	No Exigidos	Bajos	Medios	Altos
Formación Académica:				
<ul style="list-style-type: none"> - Titulación Requerida: - Especialidad de Preferencia: - Formación Mínima: 				
Nivel de Experiencia:				
Experiencia Previa:				
Conocimientos Específicos	No Exigidos	Elemental	Medio	Superior
Requisitos Físicos.	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
Condiciones de Trabajo	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
Requisitos de Responsabilidad.	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)				
Cultura Organizacional				
Estándares de Calidad				
Elaborado por:				
Revisado por:		Autorizado por:		

Anexo 2: Propuesta de un Perfil de Competencias

I. DATOS GENERALES				
Denominación del Puesto: Profesores.				
Ubicación en la Organización:				
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px 20px;">Jefe de Grupo</div> <div style="width: 10px; height: 20px; background-color: black; margin: 0 auto;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px 20px; background-color: #cccccc;">Profesores</div> </div>				
Categoría Docente: Titular Auxiliar Asistente Instructor Adiestrado		Grado Científico: Doctor Master.		
Misión del Puesto: Satisfacer demandas de conocimientos en los estudiantes de pregrado, posgrado, directivos y entrenadores así como realizar asesorías y consultorías de alta calidad que posibiliten el desarrollo de valores, habilidades y solución de problemas en la esfera de la dirección y la gestión.				
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del Puesto:	No Exigidos	Bajos	Medios	Altos
<p>Trabajo Docente Educativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparar e impartir docencia de pregrado y posgrado (cursos, entrenamientos, diplomados, maestría, seminarios, conferencias, entre otros). - Preparación y actualización a entrenadores y profesores que se dedican a la enseñanza de dirigentes. - Superación y preparación de cuadros. - Participar activamente con los estudiantes de pregrado en las actividades programadas por la dirección de la FEU, UJC, Facultad y U.H. - Realizar trabajo político ideológico con los estudiantes de pregrado. <p>Trabajo Metodológico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizar la presentación de contenidos de manera didáctica con técnicas adecuadas que faciliten el trabajo docente educativo. 			X	X

<ul style="list-style-type: none"> - Preparación de paquetes tecnológicos para servicios científico- técnicos a la medida y para la enseñanza a distancia. - Asegurar la bibliografía que se necesita para impartir pregrado, posgrado, cursos a dirigentes, entrenadores y enseñanza a distancia. - Asesoría metodológica a entrenadores y profesores de escuelas ramales y territoriales. - Diseño de programa para cursos de pregrado, posgrado y superación de dirigentes nacionales e internacionales. 			X	X
<p>Trabajo Científico – Investigativo</p>				
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar servicios científico- técnicos en el sector empresarial que propicien la identificación de problemas. - Diseñar e implementar proyectos de investigación en correspondencia con las líneas temáticas priorizadas por la dirección del País y del Centro. - Realizar investigaciones aplicadas, consultorías y asesorías gerenciales. - Escribir y/o preparar la edición o publicación de monografías, artículos científicos y ponencias evaluados por el Consejo Científico del Centro. - Participar como ponente, asistente, miembro del tribunal o comisión en eventos científicos nacionales e internacionales, con diploma de acreditación. - Participar en tribunales de Tesis de Grado, Diplomados, Maestrías y Doctorados. 			X	X
<p>Superación</p>				X
<ul style="list-style-type: none"> - Alcanzar grado científico de Master y/o Doctor o Título Académico Superior. - Acceder a fuentes de Internet y manejar las nuevas tecnologías de la información para mantenerse en el más alto nivel de actualización en las esferas temáticas y las principales líneas investigativas del centro. - Recibir cursos, conferencias, talleres u otra actividad de superación metodológica, científica, técnica pedagógica, en idioma, computación, filosofía, preparación político ideológica u otras materias, con la correspondiente acreditación. - Realizar estudios bibliográficos y/o de otro tipo que contribuyan a sistematizar el conocimiento. - Realizar actividades que propicien un conocimiento sistematizado de las tendencias principales, la identificación de problemas y la generalización de experiencias. - Superación individual, autodidacta, debidamente reconocida. 			X	X
<p>Otros</p>				
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con las tareas de la defensa y los planes contra 				

<ul style="list-style-type: none"> - catástrofes. - Realizar guardias, cuidados de exámenes y controles gubernamentales. 				
Formación Académica:				
<ul style="list-style-type: none"> - Titulación Requerida: Nivel Superior - Especialidad de Preferencia: <ul style="list-style-type: none"> Economía Sociología Ing. Industrial Derecho Contabilidad Psicología - Formación Mínima: Master 				
Nivel de Experiencia Previa:				
<ul style="list-style-type: none"> - Docencia en Dirección: + de 2 años. - Consultor: + de 2 años. 				
Conocimientos Específicos	No Exigidos	Elemental	Medio	Superior
<ul style="list-style-type: none"> - Ciencias Administrativas - Técnicas de Dirección. - Metodología de la Investigación. - Estrategia. - Filosofía Marxista- Leninista. - Fundamentos de Economía Política. - Comportamiento Organizacional. - Marketing. - Recursos Humanos. - Enfoques y métodos de enseñanza a dirigentes. - Computación. - Contabilidad y Finanzas. - Idioma. - 			X	X X X X X X X X
Requisitos Físicos.	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
<ul style="list-style-type: none"> - Buena presencia e imagen. - Buena salud. - Buena dicción. - No tener problemas en las cuerdas vocales. 				X X X X
Condiciones de Trabajo	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos

<ul style="list-style-type: none"> - Local climatizado, confortable y con buena iluminación. - Acceso a computadora e impresora. - Acceso a Internet (rápido). - Horario abierto (con evaluación por resultados). - Materiales de oficina. - Centro de documentación e información. 				<p style="text-align: center;">X X X X</p>
Requisitos de Responsabilidad.	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar la disciplina en las actividades que realiza. - Entrega oportuna de las informaciones solicitadas. - Entrega en fecha de los informes de investigación. - Asistencia y puntualidad. - Participación en las actividades políticas y de masa. - Responsabilidad material sobre los recursos. - Asistencia a guardias, cuidados de exámenes y controles gubernamentales. 				<p style="text-align: center;">X X X X X X X</p>
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)				

Competencias de Logro y Acción

- 1) Motivación por el logro.
- 2) Preocupación por el orden y la calidad.
- 3) Iniciativa.
- 4) Búsqueda de información.
- 5) Dominio y utilización proactivo de técnicas metodológicas o enfoques para la Enseñanza de la Dirección (en pregrado, posgrado y en cursos a dirigentes).
- 6) Dominio de la Microcomputación.

Competencias de Ayuda y Servicios

- 7) Sensibilidad interpersonal.
- 8) Orientación al cliente.
- 9) Interpretación de los problemas fundamentales del funcionamiento económico empresarial.

Competencias de Influencias

- 10) Impacto e influencia.
- 11) Conocimiento Organizativo.
- 12) Construcción de relaciones.
- 13) Conocer y saber aplicar Métodos y técnicas de Consultoría.

Competencias Gerenciales

- 14) Desarrollo de Personas.
- 15) Dirección de Personas.
- 16) Trabajo en equipo y cooperación.
- 17) Liderazgo.
- 18) Dominio de la Ciencia de Dirección.

Competencias Cognitivas

- 19) Pensamiento Analítico.
- 20) Pensamiento Conceptual.
- 21) Conocimientos y experiencias.

22) Conocer y aplicar los aspectos fundamentales de la Metodología de la Investigación.

23) Dominio de un Idioma Extranjero.

24) Formación Teórica Básica.

Competencias de Eficacia Personal

25) Autocontrol.

26) Confianza en sí mismo.

27) Comportamiento ante fracasos.

28) Compromiso con la organización

Elementos de la Cultura presentes en el Centro.

Paradigmas culturales

- Autoestima.
- Sentido de urgencia.
- Realización personal.
- Reto y enfoque en resultados.
- Sensible a las necesidades de sus clientes.
- Flexibilidad para aprender y cambiar.

Valores presentes en el CETED

- Autonomía.
- Emprendimiento.
- Rituales.
- Flexibilidad.

Elementos culturales manifiestos

- Identificación con la Misión, Visión y Objetivos del Centro.
- Capacidad de respuesta.
- Sentido de pertenencia.
- Estructura matricial, flexible y aplanada.

Estándares de Calidad del Profesor

Calidad de la Docencia

- Resultados de los controles a clases y actividades realizadas en el ámbito empresarial (superior a 4.5).
 - Resultado de la encuesta de retroalimentación.
 - Opinión de los estudiantes respecto a métodos y enfoques utilizados.
- Formación de los estudiantes (pregrado).
- % de opinión de los estudiantes respecto a los profesores.
 - % de participación en la Jornada Científico Estudiantil.
 - % de trabajos que incluye a la asignatura en el trabajo integrador del año.
- Formación de los estudiantes (posgrado).
- % de opinión de los estudiantes respecto a los profesores.
 - Resultados de la encuestas de retroalimentación del servicio realizado.
 - Criterios sobre materiales de apoyo y los soportes tecnológicos utilizados.
- **Preparación de libros de textos y materiales de apoyo a la docencia.**
- Libros editados en el año.
 - Cantidad de publicaciones.
 - Compilaciones en soporte magnético.
- **Calidad de tutorías.**
- Cumplimiento de las fechas de entrega y resultados obtenidos.
 - Bibliografía actualizada que incluya soportes tecnológicos.
 - Temáticas vinculadas a las líneas de investigación del Centro.
- **Consultorías realizadas.**
- Avaes de las organizaciones sobre el trabajo de los consultores.
 - Cumplimiento de los términos de los contratos.
 - Entrega en fecha de los Informes de Investigación.

- **Publicaciones realizadas.**
 - Cantidad por año.
 - En revista nacionales e internacionales.
 - Publicadas en Internet.

- **Eventos Científicos.**
 - Participación en Eventos Nacionales.
 - Participación en Eventos Internacionales.
 - Cantidad de ponencias presentadas.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por: