



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS, UN PROYECTO PARA LA FORMACIÓN DE LOS CUADROS DIRECTIVOS

Lic. Juan Carlos López Gutiérrez, Asesor Técnico Docente. Ministerio de Educación Superior.

Introducción

Debemos comenzar señalando que el interés cada vez mayor que los ejecutivos sienten por el desarrollo de sus subordinados, entendiendo a estos como sus sucesores en los cargos, ha surgido en parte como resultado de la Segunda Guerra Mundial, la pérdida de personal idóneo para gerencia de tipo medio, por haber tenido que servir en el ejército y la terminación casi completa de la afluencia de jóvenes competentes que ingresaban en los niveles inferiores de las organizaciones originaron un vacío sustancial en las posibilidades de sucesión gerencial. Muchos empleados claves de algunas compañías permanecían en sus cargos aun después de terminada la Guerra y más allá de la fecha de su jubilación normal o esperada. En algunas compañías, los ejecutivos continuaron en sus puestos hasta que tuvieron la seguridad de que tendrían sucesores competentes.

Otra razón más intangible, pero no obstante real de que haya aumentado la atención que se presenta al desarrollo de

los ejecutivos consiste en un tardío reconocimiento de la importancia fundamental que los seres humanos tienen en la industria. El desarrollo tecnológico estimulado y alentado por la Guerra, superaron el saber administrativo y la habilidad para competir con los cambios.

Desde inicios de la década del 70 se comienzan a producir cambios importantes en el entorno en que se mueven las organizaciones en los países desarrollados. Las transformaciones son más profundas y amplias, abarcan virtualmente a todas las esferas de la actividad (investigación, desarrollo, producción, comercialización, comunicaciones, finanzas, política) y su trascendencia y profundidad influyen "horizontalmente" en todos los procesos circundantes. *"Desde la primera crisis del petróleo de 1973 las empresas operan en un entorno constreñido, altamente competitivo, en turbulencia económica y social, dentro del cual el cambio ha dejado de ser un accidente del trayecto, volviéndose discontinuo y en gran parte imprevisible, lo que desde 1974 se llama "crisis" se revela ser cada vez más como*

una transformación estructural del entorno económico, competitivo y socio cultural. Estas modificaciones profundas fuerzan a la empresa a revisar sus opciones estratégicas y a redefinir sus prioridades" (Lambin, 1991)

Ha existido consenso entre los estudiosos de que los parámetros de competitividad han evolucionado hacia una mayor exigencia en cuanto a la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las empresas, enfocándose más a las necesidades del cliente, sin menospreciar el criterio del bajo precio y, por ende, del costo.

Esta inflexión hacia la simultaneidad de calidad y bajo costo fue liderada en un primer momento por las empresas japonesas, que habían incursionado en nuevas prácticas productivas denominadas de "producción depurada" o "esbelta". Los principios y técnicas de la producción depurada, basados en la mejora continua del proceso en su conjunto, rompían con los esquemas de normas de calidad y eficiencia relativamente estáticas y parciales que prevalecían hasta ese momento en las organizaciones. Como producto de la globalización en marcha, en los años ochenta se difundieron con rapidez esas prácticas entre las empresas "occidentales", imitándolas y adaptándolas, según el caso.

Llegados los noventa, y habiendo alcanzado su aplicación en la mayoría de las empresas líderes mundiales, la depuración como práctica para generar una ventaja competitiva en el mercado, se agotó, en parte porque ella tiene un límite natural. Por otra parte, porque la competencia seguía la misma estrategia, reduciéndose la posibilidad de adelantarse en el mercado al hecho de haber aprendido mejor las técnicas: *"las viejas estrategias parecen haber llegado a sus límites y ya no hay una referencia o ejemplo claro a seguir"* (De Meyer, 1992). El problema se puede formular de la siguiente manera: ¿Cómo pueden

diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas? Es decir, a la vez que la globalización ayuda a las empresas a tener acceso a los adelantos técnicos y organizativos, su aplicación le permite, en el mejor de los casos, no perder el tren de la dinámica competitiva. Sin embargo, difícilmente le creará una ventaja, puesto que es la diferencia que le permite sobrevivir y desarrollarse como sistema.

Según estudios la respuesta de empresas líderes europeas ante el desafío de generar ventajas competitivas en un contexto de globalización, era preparar su organización en dirección a una organización virtual, capaz de generar productos de calidad a bajo costo y adaptados a las necesidades del cliente. La virtualidad consiste en generar valor agregado a sus clientes, utilizando recursos más allá de la función estática de la producción. Recursos que no son controlados directamente por la gestión de la empresa.

Siguiendo esa línea estratégica, las empresas, en lugar de focalizarse en sus activos financieros y físicos, pusieron más atención en aquellos elementos que no figuran en el estado de resultados: aspectos tecnológicos únicos; bases de conocimiento; formación y capacitación; experiencia; capacidades de innovación; conocimiento del mercado. En pocas palabras, trabajaron con más énfasis en las competencias claves donde pudieron distinguirse de los competidores. Los gestores dejaron de ser gestores de activos físicos y de capital, para transformarse en gestores de procesos intelectuales.

La Competencia Laboral

A tenor con esta situación de cambios, en los años ochenta emergió con cierta fuerza en algunos países industrializados, el concepto de Competencia Laboral,

sobre todo en aquellos que venían arrastrando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo, como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra. El problema que estos países visualizaron no era solamente de tipo cuantitativo; era también y sobre todo cualitativo: una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación-formación ya no correspondían a los nuevos signos de los tiempos. La respuesta era la competencia laboral, que pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

- **Esquema: 1**

En los años sesenta existía la propuesta de validar la calificación de los trabajadores, confrontándola con el desempeño requerido para un puesto de trabajo con tareas predescritas, formulado mediante el análisis ocupacional. Es decir, el desempeño se circunscribía a la realización del puesto de trabajo, a la tarea, como punto último de referencia. Por tanto la calificación necesaria para el desempeño, definida de esta manera, se refiere al saber hacer en el puesto.

En la actualidad en un ambiente de continuos cambios técnicos y de

organización en las empresas e instituciones, las tareas y los puestos también varían. Por su parte los objetivos en general son nuevos y cambiantes, con tendencia a ser cada vez más exigentes. Tenerlos como punto de referencia para la dotación de conocimientos y habilidades requeridas tendrá más sentido que las tareas.

La Competencia Laboral, por su parte, se refiere sólo a algunos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la "**Capacidad Real** para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado". " El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, nos obliga a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puesto de trabajo" (Reis, 1994).

La competencia de los individuos se deriva de la posesión de una serie de atributos (conocimientos, valores, habilidades y actitudes) que se utilizan en diversas combinaciones para llevar a cabo tareas ocupacionales. De ese modo, persona competente se define como aquella que posee los atributos (conocimientos, valores, habilidades y actitudes) necesarios para el desempeño del trabajo de acuerdo con la norma apropiada.

En este sentido, algunos trabajos en ciertos contextos serán sumamente específicos y requerirán combinaciones propias de atributos. En otros contextos, trabajos similares requerirán combinaciones más complejas de atributos, porque deben llevarse a cabo

con mayor rapidez o en situaciones más difíciles.

La naturaleza del concepto es que se trata de algo correlativo, unir diferentes cosas, (atributos y tareas) en un sistema conceptual. Al hacerlo, se va más allá de las conceptualizaciones tradicionales que se concentran únicamente en las tareas que necesitan llevarse a cabo o en los atributos genéricos o capacidades que se dice sostienen la competencia, sin tomar en cuenta la manera en que deben aplicarse en los diferentes contextos.

• Esquema:2

El concepto de competencia en el sentido que se utiliza en la gestión de recursos humanos (sería bueno precisar que este concepto ha devenido en Sistemas de Gestión por Competencia, lo cual implica abordar procesos de selección, retribución, evaluación del desempeño y condiciones organizativas, además de la formación, lo cual constituye nuestro punto focal en este trabajo; por lo que estaremos abordando en varias ocasiones el concepto genérico de Recursos Humanos y algunos procesos de los Sistemas de Gestión) basada en competencias fue acuñado por el profesor de psicología de la Universidad de Harvard David C. McClelland, dándose a conocer internacionalmente en la década de los años 60y 70 con sus investigaciones sobre la necesidad de logro y otras motivaciones primarias como la afiliación y el poder. En 1973 publicó un trabajo que marca el inicio de la gestión por competencias que se titulaba "Seleccionar por la competencia y no por la inteligencia".

El enfoque de competencias es radicalmente distinto a los enfoques tradicionales, se basa en un enfoque inductivo. Podemos entonces adscribirnos a la definición de Competencia Laboral como una "... característica del individuo que influye significativamente en su rendimiento en el trabajo y que por tanto permite diferenciar a las personas más

eficaces de las menos eficaces..."(Mertens, 1996)

Nuevo modelo Integrador

Las competencias han sido abordadas desde varios puntos de vista y enfoques, es por ello que se percibe una cierta moda respecto a ellas, importa señalar el riesgo de pretender utilizar métodos o instrumentos procedentes del campo de las competencias, sin contar con la base imprescindible de conceptualización en relación con el contexto y la fundamentación ideológica. Por tanto es necesario dejar claro una posición asumida para dicho enfoque, replanteándonos las tendencias existentes y llevarlos a nuestro contexto.

Es por ello que si hemos de acercarnos a una tendencia esta debe ser entendida en un sentido amplio que no se restringe por tanto a los aspectos puramente conductuales los cuales han sido mayormente utilizados y más propagandizados. En la práctica debiera incluir las siguientes facetas:

- } conocimientos, técnicos o de gestión, mando etc.
- } actitudes, motivaciones, valores
- } estilos de actuación laboral
- } capacidades intelectuales

Además de su carácter relacional, dos elementos conforman facetas esenciales del concepto: 1) necesidad holística; 2) contexto y cultura.

1. Las normas de competencia y la educación basada en ellas deben ser holísticas en el sentido de que reúnen multitud de factores al explicar el desempeño laboral exitoso, que existe una concentración de tareas en un nivel adecuado de generalidad y que las tareas no son independientes entre sí.
2. A medida que los practicantes aumentan el entendimiento cultural de su ocupación y lugar de trabajo, son

capaces de combinarlo con su conocimiento técnico, habilidades y actitudes, y hacer juicios personales mejor informados sobre la forma de actuar en las situaciones que deben enfrentar. Es claro que dichos juicios tienen un aspecto normativo al contestar la pregunta: ¿ cómo actuar en esta situación? Efectivamente, los individuos aclaran la naturaleza de la competencia en sus ocupaciones cada vez que se toman decisiones.

La combinación de atributos, tareas y contexto produce el **método integrado de competencia**. Este método vence todas las objeciones al movimiento de la competencia encontrados en la literatura. Esto nos permite, entre otras cosas, incorporar la ética y los valores como elementos de un desempeño competente, la necesidad de una práctica reflexiva, la importancia del contexto cultural y el hecho de que podría haber más de una forma de trabajar competente.

Estas facetas deben llevarnos a un planteamiento multifactorial del asunto donde estén representados los conceptos y posiciones de un desarrollo de los Recursos Humanos con una marcada tendencia humanista en su expresión conductual y en su formación sistemática. Por ello nos planteamos un enfoque integrador, el cual sea la expresión de los elementos antes relacionados y contenga:

™ Las cualidades de excelencia en el desempeño

™ Los problemas que el desempeño debe enfrentar y resolver

™ La relación entre la cualidad de excelencia, el desempeño, el producto final, el entorno que mediatiza la relación y el programa de formación y desarrollo

™ Implique la presencia de valores conductuales, morales, sociales y políticos.

Formación y Capacitación

Definida teórica y conceptualmente la "*Competencia Laboral*" como paradigma enfocado a la Gestión de los Recursos Humanos, así como la posición, contextualizada asumida respecto a las diferentes tendencias actuantes en la palestra internacional, cuyo resultado ha sido la propuesta de un "*Método Integrado de Competencias*", pasaremos a abordar su incidencia en los procesos de formación, así como la utilización como denominador básico en la estrategia didáctica asumida para los sistemas de formación de los cuadros.

Los cambios antes anotados en relación a las formas de inserción de las economías en el comercio mundial, la creciente importancia de los factores conocimiento y tecnología en los procesos productivos, el cambio de roles de los distintos actores laborales, lo cual ha trastocado profundamente cada una de las dimensiones implicadas en las relaciones de trabajo. Ha conseguido una variación en la forma de enfocar la formación. Las concepciones de formación, clásicas, tradicionales, la conciben como la transmisión ordenada y sistemática de un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que permiten al trabajador una elevación de sus calificaciones personales. Este enfoque está siendo hoy superado, fundamentalmente, porque admite una concepción aislada de la formación, descontextualizada del entorno y el tiempo que se lleva a cabo; pensada en sí misma, como una acción no necesariamente articulada con los procesos de trabajo para los que está contemplada.

¿Qué es la Formación?. La formación es la "Preparación del hombre para el puesto, buscando su mayor eficiencia y eficacia".

Características:

- Actividad a corto plazo
- Ayuda a la gente a realizar mejor su trabajo
- Es una estrategia para sacar algo adelante

- Crea especialistas calificados
- Debe ser descentralizada, por cuanto el jefe inmediato es quien conoce mejor sus necesidades

La necesidad de modernizar y reformar el sistema de formación y capacitación surge, en primer lugar, porque se está dando un cambio muy importante en la economía mundial; caracterizado por el tránsito desde una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda.

En segundo lugar, porque las transformaciones del mercado exigen a las empresas adoptar modelos de producción flexible que, a su vez, requieren esquemas de organización flexible y abierta que se basan en redes y equipos de trabajo, ya no en la concepción atomística y aislada del puesto de trabajo. En tercer lugar, se consideró la transformación en el contenido de los puestos de trabajo. En un modelo de producción flexible, el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.

Cuando se observa la forma en que la conciben las más innovadoras instituciones de formación, escuelas técnicas, se observa que cada vez más lo hacen al amparo de los procesos de trabajo y de innovación tecnológica. Las nuevas concepciones que algunas instancias vienen asumiendo, es que la formación debe ser entendida en el marco de un proceso por el cual las unidades productivas y los trabajadores reciben un cúmulo de conocimientos científicos y tecnológicos vinculados con los procesos productivos. Las instituciones y unidades educativas que así lo definen, articulan el componente formación con el proceso de asistencia y asesoría integral que brindan a las empresas: de esta manera, la formación de recursos humanos es parte de un conjunto de acciones de transferencia tecnológica, tanto de trabajo,

como de producción, de adaptación y de innovación.

Los programas tradicionales de formación, como se ha dicho, están concebidos en torno a las calificaciones de los trabajadores; en general los programas de adiestramiento tienen un sesgo de carácter conductista, en la medida que son puramente instrumentales, y en el mejor de los casos, se limitan a una propuesta puramente intelectual. En cambio, los procesos que vienen cumpliendo las instituciones de formación y muchas escuelas técnicas toman en cuenta otras dimensiones. No solo transmiten saberes y destrezas manuales, sino que buscan contemplar los aspectos culturales, sociales y actitudinales que tienen que ver con la capacidad de las personas.

La cultura de la modernización productiva, basada en los criterios de calidad, productividad, eficiencia, competitividad, etc., no pueden ser abordados desde programas de capacitación tan centrados en la habilitación para determinados puestos de trabajo. Es central la contribución a la generación de una cultura del trabajo y de la producción que hacen estas instancias a las que no estamos refiriendo; la misma se logra solo a través de los medios explícitos de formación – los cursos, sus programas, sus contenidos curriculares, sus metodologías – sino que el ámbito y el clima productivo que logran desarrollar centros y escuelas son los que lo hacen posible.

En otras palabras: academias y agencias que responden a viejos esquemas de una organización fordista y taylorista del trabajo no están en condiciones de desarrollar las nuevas competencias que requiere una economía abierta a las corrientes del comercio internacional, altamente competitiva; el enfoque reduccionista basado en la capacitación para calificaciones, se ve superado por el abordaje que se hace desde instituciones y escuelas innovadoras. La razón es

simple, las competencias "modernas" n" se enseñan en un curso solamente, sino que son el reflejo de un ambiente productivo, empapado en la atmósfera de las empresas, en los códigos de conducta y funcionamiento que operan en la realidad, en la incorporación de las pautas de trabajo y de producción. En fin: solo una propuesta donde se articulan educación/formación, con trabajo y tecnología, en un adecuado ambiente, puede ser el mecanismo por el cual se transmitan valores, hábitos y comportamientos inherentes a las modernas competencias requeridas por trabajadores, técnicos y profesionales en las actuales circunstancias históricas.

Hacia un Nuevo Modelo Educativo

Estos cambios de perspectivas de los procesos de Formación, constituyen tendencias que progresivamente los conducen a introducir modificaciones en las formas de planear, organizar, ejecutar y controlar los servicios que se ofrecen a los directivos.

Dicho cambio de enfoque provoca un traslado del énfasis en el fortalecimiento de la oferta formativa, a un énfasis en el fortalecimiento de la demanda de formación. De un esquema de procedimientos donde los programas son preconcebidos por las instituciones, y a los cuales las unidades productivas y los individuos debían adaptarse en función de sus necesidades de formación, se tiende a una modalidad de trabajo en que las empresas y los trabajadores intervienen en las fases de diseño, implementación, evaluación y corrección de los nuevos programas. Idealmente, la mayoría de los programas no deberían repetirse, sino consistir en respuestas específicas en función de la demanda expresada por las empresas.

Probablemente la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica por una parte y la posibilidad de una inserción cuasi natural y continua en la vida productiva de la

persona. El hecho de que la competencia significa resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículum en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia del trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas.

Esta conceptualización del aprendizaje como desarrollo del pensamiento práctico en un contexto específico, tiene implicaciones para las estrategias que desarrollan competencias claves en los sectores productivos. Desafía la tendencia a reflejar acríticamente el aprendizaje tradicional de los salones de clase en una situación laboral. La mejor manera para desarrollar competencias podría ser la de proporcionar situaciones en las que su pensamiento práctico se pruebe contra el pensamiento de otros trabajadores más expertos.

Ante una sociedad que tiende a privilegiar el conocimiento y las capacidades intelectuales entre los trabajadores de todos los niveles, se demanda de profesionales de la administración, de la dirección altamente competitivos.

Como un objetivo fundamental de nuestro trabajo es analizar la formación de nuestros cuadros, lo cual responda a las necesidades de la sociedad en general ¿en qué formarlos?. Estamos hablando de la Formación de Competencia Claves, aquellas que pueden ser críticas para la organización, el área de desempeño y el desarrollo personal. Cuando hablamos de formar Competencias, no estamos hablando cualesquiera, sino de las Competencias Claves. La correcta detección de Competencias Claves en el seno de una organización es para muchos estudiosos el paso previo para el establecimiento de cualquier política de formación, tesis a la cual nos suscribimos. Realizando un exhaustivo análisis de los diferentes puestos que desarrollan la actividad de un centro, e identificando las competencias necesarias para optimizar al máximo este desarrollo se pueden lograr

unos objetivos reales similares a los diseñados en los procesos de planificación. Ello es así, pues reorienta todas las diferentes actuaciones del departamento de recursos humanos hacia la potenciación de esas competencias, a partir de sus decisiones de incorporación y movimientos.

Podríamos sintetizar que para cumplir con los elementos planteados para el logro de la eficacia en los procesos de formación brindamos esta nueva propuesta didáctica donde existan dos pilares básicos de los procesos de enseñanza - aprendizaje a cambiar:

1. El primer elemento a cambiar:

└ Este nuevo proceso se caracteriza por la asunción de un **papel fundamentalmente nuevo de parte del alumno** (cuadro)

Este nuevo modelo educativo conduce al estudiante al desarrollo de la autonomía, del pensamiento crítico, de actitudes colaborativas y sociales, de destrezas profesionales y de la capacidad de autoevaluación.

└ En este modelo educativo **el papel del profesor se diversifica**, el profesor cambia su papel de transmisor y único evaluador, que decide el qué y el cómo del proceso, a un papel de planeador y diseñador, facilitador y guía, que comparte las decisiones del proceso. Es éste un papel imprescindible, de capital importancia, más demandante que el papel tradicional, ya que exige del profesor habilidades adicionales y diferentes a las requeridas en el proceso educativo tradicional.

2. El segundo elemento a cambiar:

└ El segundo cambio en este nuevo modelo educativo, es el desarrollo intencional y programado de habilidades, actitudes y valores, es decir un macro de competencias para un desempeño eficaz, eficiente y

satisfactorio consigo mismo y con su medio natural y social. Para ello se deben tener en cuenta tres niveles:

Esquema: 3

Debemos notar que este segundo cambio refuerza y complementa lo logrado en el primer cambio que, de hecho, ya incluía muchos de los aspectos a desarrollar, especialmente lo relacionado con habilidades. Sin embargo, debemos asegurarnos de lograr el perfil deseado en el alumno, especialmente en el área de desarrollo de actitudes y valores aspectos cruciales en la formación de nuestros cuadros.

Estas categorías recogen los fundamentos de nuestra pronunciación multifactorial, dialéctica y los componentes establecidos por la Estrategia Nacional de Superación de los Cuadros del Estado Cubano.

Es decir que un aspecto crucial en la formación basada en un enfoque de competencias, es la correspondencia necesaria entre las competencias requeridas en las diferentes ocupaciones y los contenidos de los programas formativos. Por esta razón el proceso de verter las competencias identificadas en los currículos de formación es crucial para mantener la pertinencia de los programas.

Es importante señalar que la formación y desarrollo forma parte de los elementos integrantes del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, el cual debe estar orientados a garantizar el cumplimiento exitoso de la misión y los objetivos estratégicos de la organización y hacia la búsqueda de la excelencia y la competitividad.

Otra característica de este modelo didáctico de formación de los cuadros, es la posibilidad de una enseñanza individualizada y el avance modular, lo que permite al individuo acoplar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación. También

las pruebas son más estimulantes porque el estándar que se tiene que alcanzar no es un secreto sino que lo sabe la persona de antemano y esto dirige sus esfuerzos de aprendizaje.

El criterio fundamental para evaluar la efectividad del sistema, el trabajo de sus dirigentes y de los trabajadores en general, debe estar basado en los resultados obtenidos, con calidad, eficacia y eficiencia en correspondencia con los objetivos generales y específicos establecidos.

La calidad de nuestros cuadros equivale a la calidad de la organización y por tanto es primordial el proceso de selección del personal directivo que integra la misma.

CONCLUSIONES

La Gestión por Competencias constituye un momento superior en el trabajo de las Organizaciones, atendiendo a que se gestiona la posesión, por parte de los recursos humanos, de unas características superiores en el desempeño.

Referencias Bibliográficas

- ❖ Alex, L.: Descripción y Registro de las Cualificaciones. Formación Profesional. CEDEFOP, Berlin, No.2, 1999.
- ❖ Lambin, Jean - Jacques. (1991). Marketing Estratégico. McGraw Hill, España.
- ❖ Mertens, Leonard: Competencia Laboral. Sistemas, surgimiento y modalidades OIT/CONOCER, México 1996.
- ❖ Meyer, A. De.: Creating The Virtual Factory: Report on The 1992. Fontaine Bleau. INSEAD, 1992.
- ❖ Reis, O.F.: Cualificación Contra Competencia: Debate Semántico, Evolución de Conceptos ¿Baza

Estas características deben expresar la presencia de elementos, que sin ser conductuales, muestren la capacidad y conocimiento de los directivos. Nuestra propuesta de enfoque dialéctico, constituye la expresión de un análisis multifactorial de las competencias y los directivos, lo que debe incluir todas las características: técnicas, volitivas y humanas de los cuadros.

Una selección y formación y desarrollo que tenga en cuenta estos elementos de la gestión por competencias debe representar una superioridad en el accionar diario de los cuadros, buscando alternativas para desarrollar las competencias que se posean y potenciar las que se necesite en el puesto y en la Universidad.

El desafío para aquellos que buscan desarrollar trabajadores competentes es combinar la base de conocimiento específico con las exigencias de la práctica, incorporando el dominio afectivo, conocimiento del procedimiento y de las proposiciones con un control importante.

Política? Formación Profesional
CEDEFOP, Berlin, No.2, 1994

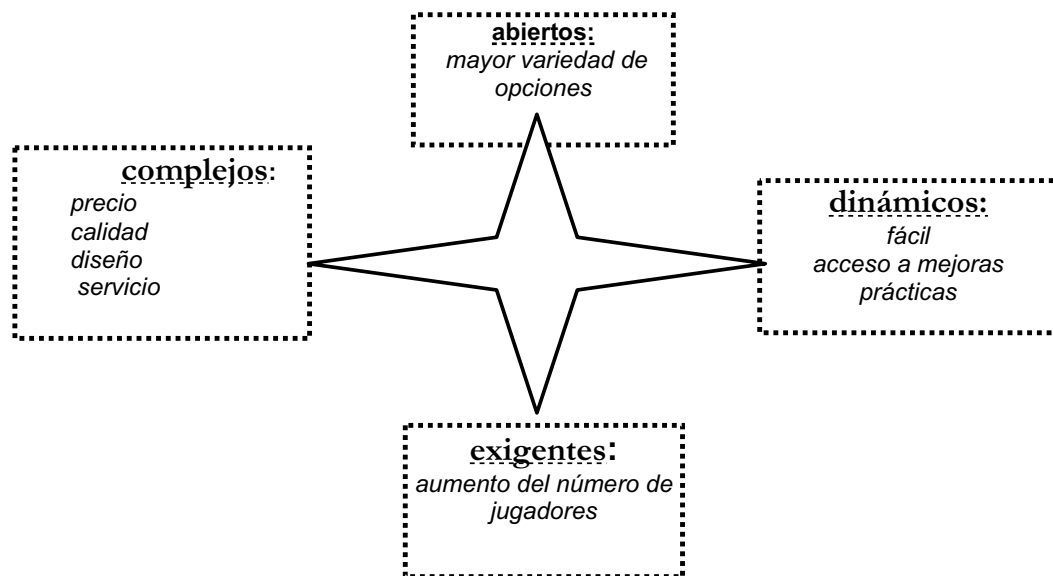
- ❖ Aledo, Angel. El análisis de Competencias: ¿Un camino hacia el learning organisation?. Capital Humano No 81, pp 52, España, sept. 1995.
- ❖ Benedito Monleón, María Amparo; La gestión del cambio desde los recursos humanos.. Capital Humano No 82, pp 36, España, sept. 1995.
- ❖ Colectivo de autores. La integración de América Latina y la Educación Superior. Ediciones CRESALC/ UNESCO, Caracas, Venezuela, 1996.
- ❖ Centro regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Serie No 2. Ediciones CRESALC/UNESCO, Caracas, Venezuela, 1996

- ❖ Informe de Estructura y Composición de los Cuadros del MES, 1998. Dirección de Recursos Humanos, Cuba, febrero 1999.
- ❖ Balance Anual del Trabajo con los Cuadros y la Reserva en el MES, 1998. Dirección de Recursos Humanos, Cuba, febrero 1999.
- ❖ Fernández, Guadalupe. Las Competencias aportan claves para identificar hoy el líder del siglo XXI. Capital Humano No 81, pp 48, España, sept. 1995.
- ❖ Myles, L Mace. Promoción y Formación de Ejecutivos. Editorial Ciencias Sociales, Cuba, 1989.
- ❖ Ibarra Pérez, Oscar. Didáctica Moderna. Artes Gráficas, España, 1970.
- ❖ Orduña, José María. La contribución de la Dirección de Recursos Humanos a la revitalización de las empresas. Capital Humano No 80, pp 24, España, Julio 1995.
- ❖ Osorio, Manuel; Espinosa, Jesús. Gestión del Desempeño: Integración de competencias y objetivos, Capital Humano No 81, pp 36, España, sept. 1995. 📖

Anexos.

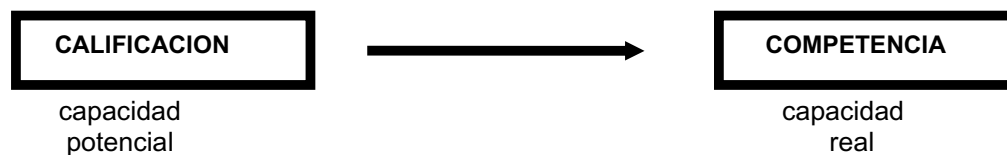
Esquema:1

- **MERCADOS** : Este término viene a ser el resultado de variables relacionadas con el mercado y el desarrollo de la sociedad en general:



Esquema:2 Evolución del requerimiento laboral

Estamos en presencia de una transición de la



Esquema:3

Niveles de competencia a tener en cuenta en la formación

