



PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO, MEDIANTE LA ENSEÑANZA DE COMPETENCIAS LABORALES.

Dr. Erwin Aguirre de Lázaro.

Especialista del Departamento de Ciencia y Tecnología del MININT

Resumen:

El **objetivo** del trabajo es exponer sintéticamente las experiencias del autor desde 1991, en el desarrollo de *competencias laborales* en dirigentes, funcionarios y técnicos en unidades organizativas u organismos de administración pública, para la planificación estratégica de cambios organizacionales orientados a innovaciones tecnológicas y organizativas.

La **metodología** que se ha estado aplicando, comprende: diagnóstico de capacitación, diseño curricular de un entrenamiento de posgrado, creación de condiciones para su realización, impartición del mismo y seguimiento de sus resultados. Esa metodología implicó el desarrollo y validación de una *tecnología apropiada* para ello.

En su primera versión, dicho entrenamiento tiene tres módulos, de capacidades básicas, planificación estratégica y metodología de la investigación científica. Se diseñaron otras dos versiones, para fines específicos.

Los **resultados** han sido la planificación y, según el caso, realización de los cambios organizacionales previstos; y en relación con ello y para eso, el desarrollo de *competencias laborales* de los cursantes. Esos resultados son discutidos en la ponencia.

La **conclusión** es que resulta factible la planificación e implantación de cambios estratégicos organizacionales orientados a innovaciones tecnológicas y organizativas, mediante una tecnología apropiada de capacitación para ello, que desarrolle competencias laborales de los cursantes; entre las cuales parece haber cinco *capacidades genéricas*, con un enfoque sistémico del trabajo profesional.

Las **recomendaciones** son seguir aplicando esa tecnología e investigar esas presumibles *capacidades genéricas*.

INTRODUCCIÓN:

El **objetivo** del trabajo es exponer sintéticamente las experiencias del autor desde 1991, en el desarrollo de *competencias laborales* en dirigentes,

funcionarios y técnicos en unidades organizativas u organismos de administración pública, para la planificación estratégica de cambios organizacionales orientados a innovaciones tecnológicas y organizativas.

Por competencia laboral, se define la cualidad de quien se desempeña o se prevé que se desempeñará bien en su puesto de trabajo, dada su *capacidad y disposición* para ello (*).

Así definida, un trabajador es o se prevé que será competente, o no y, por ende, se debe tratar que todos lo sean, desarrollando las *capacidades y disposiciones* de quienes tengan insuficiencias en su desempeño actual o en el futuro previsible.

Luego, el desarrollo de las competencias laborales no es un mero asunto de **instrucción** de *capacidades*, basadas en conocimientos, habilidades y hábitos (*requisite abilities y skills*); sino además de la **educación** de *disposiciones*, sustentadas en

actitudes, valores, motivaciones y otras características personales (*qualities*).

La **estructura** del trabajo comprende, además de la presente *Introducción*, otras seis partes: *Fundamentos, Metodología, Resultados, Conclusiones, Recomendaciones y Referencias bibliográficas*.

En particular, en los *Fundamentos*, son establecidas las premisas teóricas, en contenidos pertinentes y relevantes acerca del cambio en los sistemas organizacionales y la gestión de la innovación tecnológica; en la *Metodología*, es explicado el proceso diseñado y validado por el autor en su trabajo de campo; en los *Resultados*, cuáles fueron los logros e insuficiencias.

FUNDAMENTOS:

La dirección del cambio en los sistemas organizacionales es uno de los problemas de moda en la literatura de administración (1).

(*) En el idioma español, se definen como:

Competencia: “aptitud, idoneidad”.

Aptitud: “cualidad” de quien “sea apto” o “adecuado (...) para cierto fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo. Capacidad y disposición para el buen desempeño de un oficio o negocio, industria, artes, etc.”.

Apto: “idóneo, hábil, a propósito para hacer alguna cosa”.

Idoneidad: “cualidad de idóneo”.

Idóneo: “adecuado y apropiado para una cosa”.

Real Academia Española: “Diccionario de la lengua española”, Espasa-Calpe, Madrid, 1992 (21ª ed.), T-I, pp. 523 y 175, y T-II, p. 1139.

Esa literatura identifica entre las premisas de las transformaciones exitosas, la **preparación para el cambio**, desarrollando **competencias laborales** en los trabajadores de cada sistema organizacional, como parte de las *core competencies* del mismo, al decir de *Prahalad* (2).

Las inversiones “inteligentes” en preparación de las fuerzas, para que sean tales y no meros gastos, han de hacerse previo *diagnóstico de capacitación*, del cual se deriven los objetivos, contenidos, métodos, medios, evaluación y forma, del proceso de la enseñanza – aprendizaje.

Dicho proceso debe ser uno **aprender haciendo**, mediante trabajo en grupo que coadyuve a la participación y el compromiso en el aprovechamiento de potencialidades y superación de barreras.

¿Cuál es la relación de lo antedicho con la gestión de la innovación ?.

La innovación, expresada en nuevos o mejorados resultados, procesos o recursos, es una variable que influye tanto en la “entrada”, como la “salida”, de los procesos de cambio en los sistemas organizacionales:

- A la “entrada”, porque las innovaciones en el entorno pueden ser *amenazas* u *oportunidades* que causan o condicionan conversiones en esos sistemas.

- A la “salida”, porque las innovaciones en dichos sistemas pueden ser acciones estratégicas para superar **barreras** o explotar **potencialidades**.

Más concretamente, cada sistema organizacional necesita: (3).

- ⇒ Innovaciones **tecnológicas** en la *ejecución y aseguramiento* de su trabajo, para mejorar sus resultados esperados (bienes o servicios), procesos (de producción de bienes u operación de servicios) e insumos (adquisición externa, y aprovechamiento y desarrollo interno, de sus recursos humanos, materiales, espaciales, informativos y financieros).
- ⇒ Innovaciones **organizativas** en la *dirección* de su trabajo (sus bases, principios, métodos, funciones y elementos), para mejorar la organización de la cooperación con su entorno e integración interna, gerencia de procesos y administración de recursos.
- ⇒ **(Re)calificación de sus dirigentes, técnicos y demás trabajadores**; entendida no sólo como instrucción, sino también educación; para desarrollar, entre otras, la capacidad de aprendizaje tecnológico, como parte de las *competencias laborales* necesarias en aras de generar internamente, o asimilar del entorno, tales innovaciones.

Ello se corresponde con la “Resolución económica del Vº Congreso del Partido Comunista de Cuba”, en su lineamiento referente a que: “La ciencia, la innovación y la asimilación de tecnologías, son elementos esenciales en la elevación de la eficiencia económica y condición primordial para el desarrollo, por lo que seguirán siendo objeto de máxima prioridad. Será indispensable avanzar en la optimización de las capacidades existentes y los recursos dedicados a la investigación – desarrollo, y en el impulso a la aplicación ágil y eficiente de sus resultados en la producción de bienes y servicios, potenciando para ello la integración y cooperación de las entidades de investigación, los centros de educación superior y las empresas productivas” (4).

METODOLOGÍA:

Para la planificación estratégica de cambios organizacionales orientados a innovaciones tecnológicas y organizativas, el autor ha impartido 3 entrenamientos distintos de posgrado, que son acciones de capacitación - consultoría: uno, de *Metodología de la investigación científica*, que ha tenido 5 ediciones; y otros dos con propósitos específicos, cuya explicación aquí no es factible, por restricciones del espacio.

En función del *diagnóstico de capacitación*, como base del diseño curricular, se aplicó la entrevista, complementada con la observación, en ambos casos no – estructuradas.

Se hallaron como situaciones problemáticas genéricas antes del entrenamiento, en cada:

4 Conjunto de futuros cursantes:

® Dificultades para:

- * Lectura eficiente (con gran comprensión y, a la vez, rapidez).
- * Generación de ideas creativas.
- * Trabajo en grupo.

- * Presentación de informes escritos u orales a sus dirigentes.
- * Inversión eficiente de su tiempo laboral.

Resulta significativo que tales capacidades emergieron en la identificación de habilidades y otras cualidades que, *sin ser específicas de la profesión*, son necesarias para un desempeño laboral eficiente de los egresados de una carrera universitaria (5), lo cual sugiere que presumiblemente resultan *genéricas*.

- ® Insuficientes capacidades para investigar con una metodología científica.

4 Sistema organizacional: no trazado de Visión ni Estrategia.

Sobre tales bases, se determinaron, del entrenamiento:

Objetivo: capacitar a los cursantes para efectuar investigaciones científicas y tecnológicas en aras de mejorar la dirección y ejecución del trabajo en el órgano.

Resultados esperados:

- 1º Desarrollar *capacidades básicas* para: lectura eficiente, trabajo en grupo, generación creativa de ideas, comunicación escrita y oral, e inversión eficiente del tiempo.
- 2º Proponer a la Jefatura del órgano un plan de investigaciones científicas y tecnológicas, y otras acciones, para mejorar a corto y mediano plazos el trabajo del órgano.
- 3º Aplicar eficazmente las leyes, categorías y principios de la dialéctica materialista, y los enfoques, métodos y técnicas de la investigación científica, en el diseño, realización, obtención y aplicación de los resultados, en los estudios que competen al órgano.
- 4º Reforzar las convicciones ideológicas de sus dirigentes y profesionales, en cuanto al potencial heurístico del marxismoleninismo, como fundamento teórico y metodológico más general para interpretar y solucionar situaciones problemáticas en la práctica.
- 5º Desarrollar el interés en la superación colectiva e individual mediante autopreparación y estudios organizados.

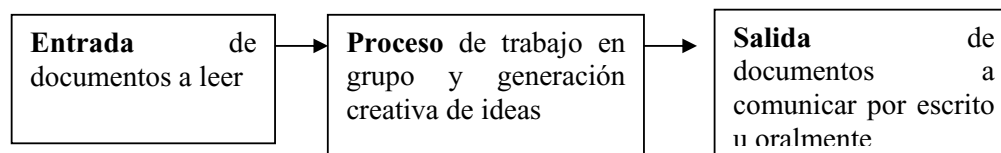
Proceso: en su versión final, la parte lectiva del programa se desarrolla en 45 semanas, con una frecuencia semanal de 4 horas, para un total de 180 horas. Consta de 3 módulos:

- 1º Aprendizaje de las *capacidades básicas* enumeradas en el primer resultado esperado, que se consolidarán en los dos módulos siguientes.
- 2º Elaboración de la propuesta de *planificación estratégica* del órgano, para lograr el segundo resultado esperado.
- 3º Impartición de la *Metodología de la Investigación Científica*, a la vez que los cursantes aplican sus contenidos al diseño, realización e introducción de logros de sus estudios, acorde con el tercer resultado esperado.

El programa prevé respectivamente 2½, 12½ y 30 sesiones en dichos módulos, pero en la práctica se ajusta de modo que la propuesta del plan de investigaciones científicas y tecnológicas, y demás acciones estratégicas, se concluya en una fecha oportuna (por ejemplo: como premisa para la planificación anual). Yendo a cada módulo:

Primer módulo: aprendizaje de *capacidades básicas*.

Se fundamenta en que los cursantes tienen, con un enfoque sistémico:



Todo lo cual se desarrolla en el tiempo

Ello es congruente con la presunción de que son capacidades *genéricas*.

Consecuentemente, al grupo se le imparten métodos de:

- 1 Lectura eficiente, adaptado de Yoder (6).
- 1 Interacción para el trabajo en grupo.
- 1 Generación de ideas creativas por tormenta cerebral (*brain storm*), *lista de comprobación* y, de las técnicas de *De Bono* para el análisis de situaciones problemáticas y sus vías de solución:
 - σ **CTF** (considerar todos los factores), para identificar las condiciones objetivas y subjetivas externas e internas que influyen en una situación problemática.
 - σ **PMO** (propósitos, metas y objetivos), para identificar la finalidad a lograr en esa situación.
 - σ **APO** (alternativas, posibilidades y opciones), para identificar variantes de solución en esa situación.

- σ **PB** (prioridades básicas), para identificar criterios de optimización de tal solución.
- σ **PNI, OPV y CS**, para evaluar, de cada variante de solución:

PNI (positivo, negativo e interesante): sus “pro” y “contra”. En una experiencia, se substituyó al PNI por la hoja de balance: lo positivo (+) y negativo (-).

- ⚙ **OPV** (otros puntos de vista): cómo la percibiría y reaccionaría cada uno de los sujetos sociales u organizacionales cuya voluntad, poder y actitud, puede influir de manera positiva o negativa en la situación problemática y su solución (“actores”).
- ⚙ **CS** (consecuencias y secuelas): efectos a mediano y largo plazos de la implantación de tal alternativa.

- 1 Comunicación organizacional, en particular presentación de informes por escrito y oralmente.
- 1 Uso eficiente del tiempo y su planificación individual.

Segundo módulo: planificación estratégica.

Se fundamenta en que:

1. Sólo una estrategia de desarrollo hace pertinentes y relevantes a la ciencia y la tecnología.
2. Una de las mayores dificultades de los investigadores es identificar estudios que sean, a la vez, pertinentes, relevantes y urgentes.

Comprende: (7).

- Concepción general: Diagnóstico y pronóstico.
 Visión.
 Campo de fuerzas adaptado.
 Matriz DAFO.
 Lineamientos de política.
- Concepción detallada: Lista temática de barreras.
 Clasificación de las barreras por niveles estructurales de competencia.
 Ponderación de las barreras en el nivel del sistema organizacional.
 Plan de acciones.

Tercer módulo: Metodología de la Investigación Científica (MIC).

Se fundamenta en que su *enseñanza* debe ser, más que multidisciplinaria, interdisciplinaria (*) y su *aprendizaje* debe hacerse mediante una investigación, para ser plenamente consecuente con una estrategia pedagógica de aprender haciendo.

La interdisciplinariedad en la enseñanza de la MIC se logró integrando sus contenidos específicos, con los de:

- / Lógica dialéctica: sus leyes y categorías, concepciones sobre los conceptos e hipótesis, y teoría de la verdad.
 - / Lógica formal: formas y métodos del pensamiento, en particular definición y equivalencia de los conceptos, operaciones con juicios, comprobación de hipótesis y demostración o refutación de razonamientos.
-
- (*) Multidisciplinaria es cuando un objeto de una disciplina se aborda simultáneamente por varias disciplinas; interdisciplinaria, cuando en una disciplina se aplican métodos o contenidos de otras (interdisciplinariedad metodológica o epistemológica, respectivamente, según *Gonod* (8).
- / Estadísticas: técnicas de la Estadística descriptiva y analítica que más se aplican en investigaciones científicas y tecnológicas.

/ Métodos de la evaluación pericial y escenarios; diagramas causa - efecto; de Gantt, ruta crítica (CPM) y PERT; y otras técnicas de presentación y estudio gráfico y matricial de la información.

Esa integración de contenidos se materializó en 11 temas: uno de introducción a la disciplina y los otros diez sobre las fases del proceso de la investigación.

Se hacen evaluaciones **sistemáticas, parciales y final**. Las **parciales** son:

- μ Descripción de la situación problemática o problemática, su traducción a un problema científico o tecnológico, y determinación del o de los objetivos y resultados esperados (Tema 2).
- μ Determinación de las variables (Tema 3).
- μ Enunciado de las hipótesis (Tema 4).
- μ Elaboración del plan de la investigación, sin los instrumentos de recogida de datos y procesamiento de información (Tema 5).
- μ Diseño de la investigación, incluyendo esos instrumentos (Revisión de los diseños).
- μ Ejercitación de métodos estadísticos (Tema 8).
- μ Esquema lógico de la demostración (Tema 9).
- μ Informe *preliminar* (Tema 10).

La evaluación **final** es la presentación y defensa del informe *final* de la investigación, con los resultados de aplicación de las propuestas. Esa defensa se hace un tribunal integrado por miembros de la Dirección de la entidad y la unidad organizativa o grupo de trabajo de cada cursante, y el docente; y la presencian los demás cursantes.

En la práctica, cuando acaba la parte lectiva del entrenamiento, los cursantes aún no han terminado sus respectivas investigaciones, por lo que la evaluación final se hace hasta un año después y en la edición en proceso ya lleva dos.

RESULTADOS DE LOS CINCO ENTRENAMIENTOS:

Primero: (enero/92 – diciembre/93).

La parte lectiva se impartió entre enero – julio y septiembre – diciembre /92. Durante 1993 se realizaron sesiones colectivas e individuales, en aras de asesorar y controlar las investigaciones de los cursantes. La última se hizo en diciembre de 1993. Hubo una matrícula inicial de 16 y final de 12 cursantes (75 % de promoción).

Los cursantes presentaron al Consejo de Dirección Ampliado de la entidad, sus propuestas de diagnóstico, pronóstico, Visión, matriz DAFO, lineamientos de política y plan de acciones iniciales; que, con ajustes, fueron aprobadas. En el plan de acciones se identificaron 12 investigaciones a ejecutar por los cursantes (una cada uno), de las que terminaron 9 (75 %).

En la última sesión, los cursantes presentaron un nuevo plan de acciones elaborado independientemente por ellos;

que, con ajustes, aprobó la Dirección de la entidad; lo cual evidenció que se hallaban capacitados para planificar cambios en ésta.
Segundo: (mayo/93 – julio /94).

La parte lectiva se impartió entre mayo– julio/93, septiembre/93–marzo/94 y junio– julio/94. Hubo una matrícula inicial de 23 y final de 10 cursantes (48 %).

Los cursantes presentaron al Consejo de Dirección Ampliado del organismo, sus propuestas de diagnóstico, pronóstico, Visión, matriz DAFO y lineamientos de política; y el plan de acciones iniciales, por orientación de su Dirección, se circuló entre las unidades organizativas subordinadas, con carácter recomendativo.

Como efecto de reorganizaciones y otras decisiones, los cursantes no hicieron investigaciones ni plan de acciones ulterior.

Tercero: (marzo/94 – julio/95).

La parte lectiva se impartió entre marzo– julio/94 y septiembre/94–julio/95. Hubo una

matrícula inicial de 12 y final de 7 cursantes (58 %).

Los cursantes presentaron al Consejo de Dirección Ampliado de la entidad, sus propuestas de diagnóstico, pronóstico, Visión, matriz DAFO, lineamientos de política y plan de acciones iniciales.

En el plan de acciones se identificaron las investigaciones a ejecutar por los cursantes, pero no se les dio tiempo para desarrollarlas, por lo que no pudieron terminarlas.

Cuarta: (octubre/94-junio/96).

La parte lectiva se impartió entre octubre/94–julio/95. Entre septiembre/95–mayo/96, se realizaron sesiones colectivas e individuales, en aras de asesorar y controlar las investigaciones de los cursantes. La última se hizo en junio/96. Hubo una matrícula inicial de 16 y final de 13 cursantes (81 % de promoción).

Como el Director y los demás miembros de su Consejo de Dirección estaban matriculados en el entrenamiento, no fue necesario presentar a ese Consejo las propuestas de diagnóstico, pronóstico, Visión, matriz DAFO, lineamientos de política y plan de acciones iniciales de los cursantes; quienes terminaron las investigaciones planificadas; salvo una, por problemas personales del ejecutor.

Una de las investigaciones era rediseñar las metodologías de la entidad (un Centro de I+D+P+S), para elevar su efectividad y rapidez. Sus recomendaciones se aplicaron de inmediato a todas las investigaciones de la misma. Como resultado, comparativamente, se triplicaron los trabajos del Centro reconocidos por la Comisión correspondiente del evento nacional del Fórum de Ciencia y Técnica, y más que se duplicaron los Relevantes en el evento de su organismo:

Reconocimientos	Antes	Después	Diferencia
Comisión Nacional	1	3	+ 2
Relevantes Especiales	0	1	+ 1
Relevantes	0	2	+ 2
Destacados	1	0	- 1
Relevantes en el evento del OACE	3	7	+ 4

La última investigación defendida fue la elaboración de un pronóstico por escenarios con orientación prospectiva. El plan de acciones estratégicas, con ajustes, fue aprobado por el Director del Centro; lo cual evidenció que los cursantes se hallaban capacitados para planificar cambios en su entidad.

Quinta: (enero/97 - ...).

La parte lectiva se impartió entre enero-julio/97 y noviembre/97-febrero/98. En abril/98 empezaron las investigaciones planificadas, en proceso. Durante la parte lectiva no hubo bajas en la matrícula inicial de 19 cursantes.

Los cursantes presentaron al Consejo de Dirección Ampliado de la entidad (un Centro de I+D+P+S), sus propuestas de diagnóstico, pronóstico, Visión, matriz DAFO, lineamientos de política y plan de acciones iniciales; que, con ajustes, fueron aprobadas.

Elemento común a los cinco entrenamientos, con independencia de si los cursantes terminaron, o no, sus investigaciones, ha sido el desarrollo de sus *capacidades básicas*.

En el caso de la lectura eficiente, acorde con el método de Yoder (6), se midieron la **velocidad** en palabras por minuto y la **comprensión** del texto.

El instrumento de medición era una sucesión de tests de autodiagnóstico, mediante tres textos de 500, 1 200 y 500 palabras respectivamente, al término de cada uno de los cuales había 10 preguntas de comprobación de lectura, con respuestas cerradas de Verdadero - Falso. El primero

y el tercero eran respectivamente los test de “entrada” y “salida”. Según los reportes de los cursantes, los resultados fueron:

Primero: se triplicó la eficiencia, al duplicarse la velocidad, y crecer vez y media la comprensión, como se muestra en la tabla siguiente:

VELOCIDAD				COMPRESIÓN			
Palabras/minuto	Antes	Después	Aumento	Respuestas buenas	Antes	Después	Aumento
500	0	1		10	0	1	
333	0	5		9	0	2	
250	0	4		8	0	8	
200	0	2		7	1	1	
167	3	0		6	5	0	
143	6	0		5	5	0	
125	2	0		4	1	0	
111	1	0		3	0	0	
100	0	0		2	0	0	
Media	143	297	2,1 veces	Media	5½	8¼	1,5 veces

Segundo: la eficiencia creció 3,6 veces, al aumentar en 2,1 veces la velocidad, y en 1,7 veces la comprensión, como se muestra en la tabla siguiente:

VELOCIDAD				COMPRESIÓN			
Palabras/minuto	Antes	Después	Aumento	Respuestas buenas	Antes	Después	Aumento
500	0	1		10	0	1	
333	0	4		9	0	1	
250	0	5		8	0	2	
200	1	0		7	0	4	
167	2	0		6	1	2	
143	3	0		5	6	0	
125	2	0		4	1	0	
111	1	0		3	1	0	
100	1	0		2	1	0	
Media	142	308	2,1 veces	Media	4½	7½	1,6 veces

Tercero: casi se triplicó la eficiencia, al crecer 1,8 veces la velocidad y 1,6 veces la comprensión, como se muestra en la tabla siguiente:

VELOCIDAD				COMPRESIÓN			
Palabras/minuto	Antes	Después	Aumento	Respuestas buenas	Antes	Después	Aumento
500	0	0		10	0	0	
333	0	1		9	0	2	
250	0	3		8	0	4	
200	0	3		7	1	1	
167	1	0		6	1	0	
143	3	0		5	3	0	
125	1	0		4	1	0	
111	1	0		3	1	0	
100	1	0		2	0	0	

Media	133	240	1,8 veces	Media	5	8,15	1,6 veces
-------	-----	-----	--------------	-------	---	------	--------------

Cuarto: se triplicó la eficiencia, al duplicarse la velocidad, y crecer vez y media la comprensión, como se muestra en la tabla siguiente:

VELOCIDAD				COMPRESIÓN			
Palabras/minuto	Antes	Después	Aumento	Respuestas buenas	Antes	Después	Aumento
500	0	2		10	0	2	
333	0	5		9	0	3	
250	0	5		8	0	5	
200	1	1		7	2	3	
167	4	0		6	4	0	
143	5	0		5	4	0	
125	3	0		4	2	0	
111	0	0		3	1	0	
100	0	0		2	0	0	
Media	151	316½	2,1 veces	Media	5,3	8,3	1,5 veces

En esos 4 entrenamientos (en el quinto no se ha medido “salida”), la media es de 3,2 veces más eficiencia, por crecer 2 veces la velocidad de lectura (de 144 a 296 palabras/minuto) y 1,6 veces la comprensión (de 5 a 8 respuestas correctas).

Respecto al método interactivo de trabajo en grupo, y las tecnologías de generación de ideas creativas, presentación de informes escritos y orales, y uso eficiente del tiempo, se usaron durante todo el entrenamiento y, según reportes de los cursantes y sus respectivos dirigentes, los aplicaron en su puesto de trabajo, mejorando su desempeño.

CONCLUSIONES:

- 1ª La transformación y gestión de la innovación tecnológica en los sistemas organizacionales están relacionadas, pues implican la recalificación de las fuerzas en aras de la *preparación para el cambio* y el desarrollo de su capacidad de aprendizaje tecnológico, como parte de las **competencias laborales**.
- 2ª Una vía para ello es realizar proyectos de *capacitación – consultoría participativa*, en forma de acciones de posgrado, para la planificación e implantación de cambios organizacionales orientados a innovaciones tecnológicas y organizativas, mediante una tecnología apropiada, que desarrolle **competencias laborales** de los cursantes.
- 3ª En los entrenamientos de posgrado sobre *Metodología de la investigación científica*, resultó llamativo el hallazgo de las que, con un enfoque sistémico del trabajo profesional, parecen ser cinco

competencias laborales genéricas:

lectura eficiente, generación de ideas creativas, trabajo en grupo, presentación de informes escritos y orales a los dirigentes, e inversión eficiente del tiempo. En las cinco ediciones se reporta el desarrollo de dichas capacidades; lo que valida, tanto el diseño curricular, como los métodos aplicados.

RECOMENDACIONES:

- 1ª Generalizar la realización de proyectos de *capacitación – consultoría participativa*, en forma de acciones de posgrado, para cambios organizacionales orientados a innovaciones tecnológicas y organizativas, basados en el desarrollo de las **competencias laborales** de los cursantes, aplicando los *paquetes tecnológicos* diseñados y validados.
- 2ª Seguir investigando las presuntas **competencias laborales genéricas** en el trabajo profesional y los métodos para su desarrollo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- 1) Las menciones a la "literatura", tanto aquí como en lo sucesivo, se refieren a la reseña de 105 documentos que hizo el autor, en "Planificación y control del cambio de la organización", ISCI, La Habana, 1998, 46 páginas; que fue una de las publicaciones relacionadas con su tesis doctoral.
- 2) Cf. Prahalad, C. & Hamel, G.: "The core competence of the corporation", in "Harvard business review", may-jun/90, pp. 79-91.
- 3) Cf. Parisca, S.: "La transferencia de tecnologías en el contexto de las nuevas prácticas gerenciales", en Faloh, R. y García, E. (eds.): "IBERGECYT'96. Seminario - taller iberoamericano de actualización en gestión tecnológica, La Habana, 20-22/05/96. Memorias", GECYT-CYTED, La Habana, 1996 (1ª), pp. 87-89.
- 4) Tomada del periódico "Granma", suplemento de 07/11/97, p. 3.
- 5) Cf. Aguirre, E.: "Experiencia de diseño curricular para elaborar el plan de estudio rector de una especialidad de pregrado: proceso y resultados", ISCI, La Habana, 1995, pp. 2-4.
- 6) Cf. Yoder, H.: "Mejora de la velocidad y asimilación de la lectura", en Heyel, C. (ed.): "Cómo debe organizar el director su propio trabajo", Deusto, Madrid, 1960 (1ª esp.), pp. 163-176. En los 40 años decursados otros autores han refinado el método y el acceso a sus logros se lo debo a colegas del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) de la Universidad de La Habana y la Escuela Nacional de Formación de Aduaneros (ENFA), a quienes agradezco el préstamo de fotocopias de trabajos extranjeros y nacionales actualizados al respecto.
- 7) Cf. Aguirre, E.: "Posgrado como agente de cambio: una experiencia validada", ponencia presentada en el Tercer Taller Nacional "Educación Avanzada, Ciencia y Tecnología", CENESEDA, jun/94; Evento "Pedagogía'95" para OACE, oct/94; 2ª Junta Consultiva sobre Posgrado en Iberoamérica, MES - DEP, nov-dic/94 y 12º Seminario Científico Internacional del CENIC, jun/95.
- 8) Cf. Gonod, P.: "Prospective et complexité: modélisation systémique et modélisation d'anticipation", ponencia presentada en el "Rencontre 1997 du Programme Européen Modélisation de la Complexité", Paris, 02/06/97, p. 7.