



## COMPETENCIAS: UN NUEVO RETO (I)

MSc. Ileana Artidiello Delgado  
Lic. Roxana Lídice Conrado Barreras  
Profesoras del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED)  
Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.

*La realidad económica empresarial cubana debe enfrentar un nuevo desafío: el reconocimiento de la importancia vital que tienen los intangibles de una organización en sus resultados económicos, siendo la Gestión por Competencias una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento de su capital humano.*

### INTRODUCCION

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 esta temática. Hay un reconocimiento tácito de considerar actualmente 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.

Es interesante señalar que al nuevo paradigma cultural se le denomina... “Era del Conocimiento”, por cuanto las riquezas de las naciones ya no se miden por la tierra, el ganado y los minerales que posean los países, como sucedía en la “Era Agrícola” o incluso por las mercancías que masivamente se produzcan sobre la base de la transformación de materias primas y mano de obra barata, tal como acontecía en la “Era Industrial”. Hoy día las riquezas de las naciones se ponderan fundamentalmente por el *nivel de conocimientos o tecnología que se incorpora a los productos y servicios*. Por lo demás, el nivel de competitividad actual reside en la mayor o menor capacidad intelectual –de creatividad e innovación- que posean las personas y en la aptitud para aplicar esas nuevas ideas a realidades siempre cambiantes.<sup>1</sup>

Es por ello que se considera que 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.

---

<sup>1</sup>Galiano Ramírez, Alberto. Cuaderno de Trabajo No 6 Educación técnico profesional. Dirección de centro de educación y formación para el trabajo.

## DESARROLLO

Los Recursos Humanos 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, las que triunfarían si se centran en las personas y consideran las tres "C" de la excelencia: **Cultura, Cambio y Calidad**. Nótese que el hombre es insustituible en cada concepto ya que:

- Crea y comparte su cultura
- Propicia y dirige el cambio.
- Administra estratégicamente la calidad (tanto técnica como socialmente).

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".<sup>2</sup>

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".<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Ávalos, Ignacio, La sociedad del conocimiento. SIC No 617, Venezuela, Agosto 1999, p. 296.

<sup>3</sup> Evis Contreras Escobar. Recursos Humanos: fuente de inagotable valor. Serie: Tras la esencia vital de la empresa. Centro de Información. Cubase. P. 19.

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

### Gestión del Conocimiento.

Quienes hablan de 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, 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.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Arce, Enrique. <http://www.portaldelconocimiento.com> Lecturas – Fichas. Temas: Gestión por Competencias. Artículo:

- ¿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:<sup>5</sup>

- ¿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 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 autoguidados, 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 constituye las competencias.

---

Competencias. Contribución a la creación de valor a través del conocimiento.

<sup>5</sup> Idem.

## 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”.<sup>6</sup>

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.

Un estudio realizado por la CEPAL y la UNESCO en el año 1992, afirma que uno de los objetivos centrales del desarrollo de los años 90, estuvo dado por la búsqueda de una auténtica competitividad.

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.<sup>7</sup>
- Pueden agruparse en:

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.).<sup>8</sup>

- 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.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Mc Clelland, D.C. “Testing for Competence rather than for Intelligence”, in American Psychologist. January 1973.

<sup>7</sup> Mc Clelland, D.C (1973): “Testing for competence rather than intelligence”. American Psychologist, p 1-14

<sup>8</sup> 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

<sup>9</sup> Ducci, Maria Angelica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional.En: Formación basada en competencia laboral.CINTERFOR/OIT. Montevideo. 1997.

- Característica subyacente y relativamente estable en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el trabajo.<sup>10</sup>
- 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 situaciones<sup>11</sup>.
- 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 efectivo<sup>12</sup>.
- 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 trabajo<sup>13</sup>.

Por considerarlo óptimo en el desarrollo de la investigación realizada se ha decidido como base del 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.<sup>14</sup>

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 necesario 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.

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> Gonzi, Andrew; Athanasou, James. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Ed. Limusa. 1996.

<sup>12</sup> CONOCER. La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Presentación en Power Point. Marzo de 1997.

<sup>13</sup> Bunk, G.P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP No. 1. 1994.

<sup>14</sup> INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid. 1995.

- **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 comportamiento 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 grado 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 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”.<sup>15</sup>

“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”<sup>16</sup>.

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.

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

<sup>16</sup> La Nación de Buenos Aires. Domingo 30 de enero del 2000. P.14. sección 8.

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:

- 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.

No obstante, 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.

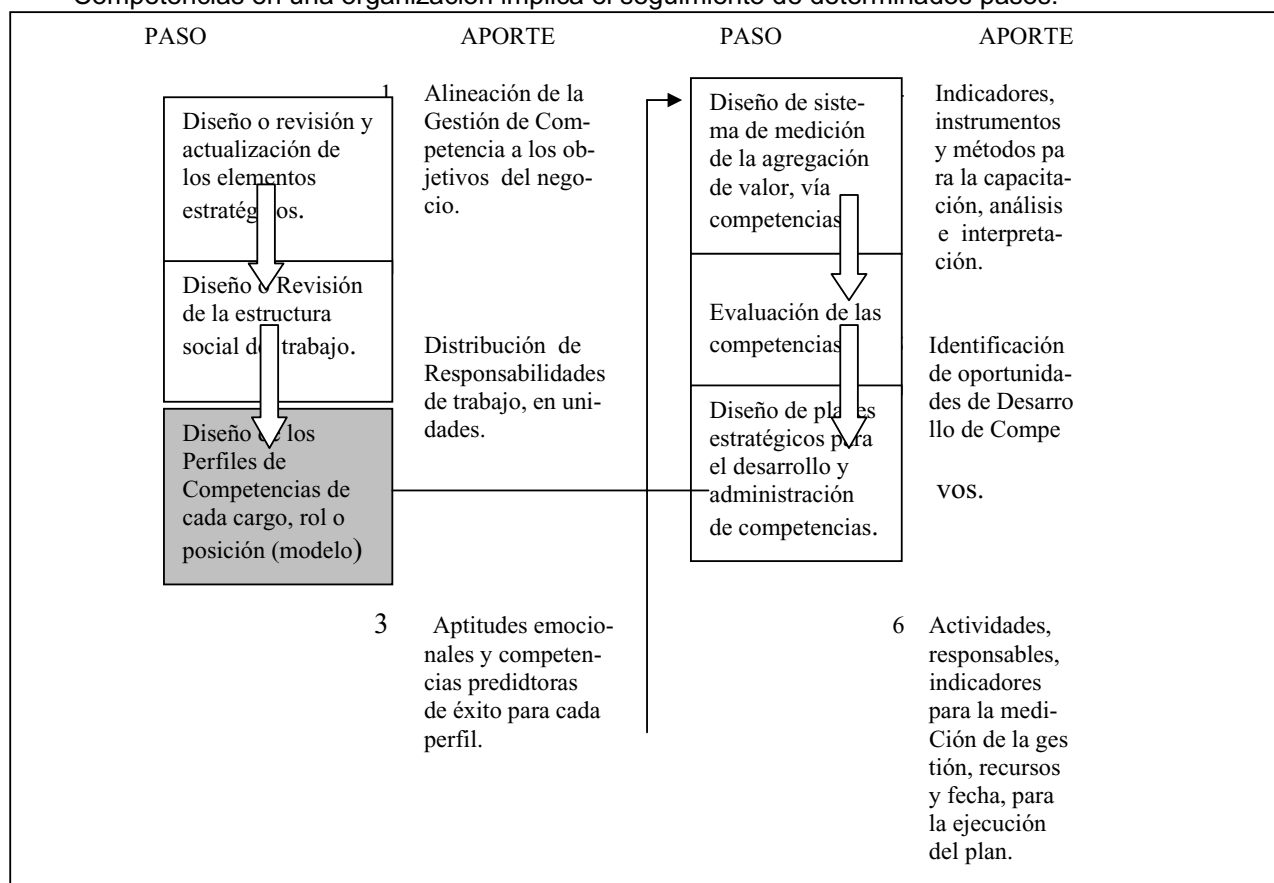
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

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:





Fuente: CORGA c.a (Año 2000).<sup>17</sup>

Por la importancia que reviste el Diseño de un Perfil de Competencias (paso 3) , será objeto de análisis en nuestro próximo trabajo a publicar.

## CONCLUSIONES

Debido a la velocidad de cambio de los nuevos tiempos la sociedad está demandando **hacer las cosas de otra manera** y esto requiere de un nuevo perfil personal y profesional para lidiar con el cambio permanente y las constantes innovaciones. La innovación y el cambio tecnológico son ley de estos tiempos. No debemos perder de vista que cada vez es más corto el tiempo que va del descubrimiento científico al uso de la innovación, que cada vez es más alta la obsolescencia 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

### BIBLIOGRAFIA

- Alama Belamaire, R. “El Economista de Cuba”. 4. septiembre-octubre 1999
- Arés, Patricia. “El Trabajo Grupal”. Colección Educacional de Cuba. Editorial Caminos, 1997.
- Arráiz, José Ignacio. Retribución y competencia: ¿cómo garantizar su éxito?. Capital humano (España) (133) : 6-8, mayo 2000.
- Avalos, Ignacio. La sociedad del conocimiento. SIC (Venezuela) (617) : 295 – 297, agosto 1999.
- Blanco Rosales, H. “Notas sobre dirección estratégicas”, Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana, 1994.
- Bennis, Warren. “Desarrollo organizacional. Su naturaleza, origen y sus perspectivas”. Edición Sitsa, 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.
- 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.
- Caudron, Shari. “Hr. Leaders Brainstorm the Profession`s Future”, Personnel Jornal (73): 54.Augusto 1994.

---

<sup>17</sup> Delgado M.,Domingo J.http:// [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . Modelo de Gestión por Competencias.

- 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.
- 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.
- Delgado; Centro de Preparación y Superación CUBALSE, Universidad de La Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas CETED. -- 2000.
- Diccionario Aristos, Editorial Pueblo y Educación, la Habana. 185.1986.
- Eibiet, Henry. "The Development of Personnel Management in the United States", Business History Review (33): 348-349. Agosto 1969.
- El valor de la gestión del conocimiento. Capital humano (España) (109) : 6, marzo 1998.
- Ernberg, Jakob. Comprender el talento. El estilo de la nueva economía. Capital humano (España) (138) : 40-41, noviembre 2000.
- 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.
- Fernández López, Javier. El proceso de medición. El capital intelectual, la base de la gestión del conocimiento. Capital humano (España) (134) : 68-69, junio 2000.
- Gates, Bill. "Mis 12 reglas para triunfar en la Era Digital". Revista Times, (Estados Unidos) 22 de Marzo de 1999.
- 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.
- Hayek, Friedrich A. El uso del conocimiento en la sociedad. Cuadernos de Economía (Colombia) (30) : 331 – 345, primer semestre 1999.
- Labarca, Guillermo. La formación de habilidades básicas y la capacitación para el trabajo productivo. Revista de la CEPAL (Chile) (59) : 53 – 70, agosto 1996.

- Lage Dávila, Agustín. La ciencia y la cultura : las raíces culturales de la productividad. Temas (Cuba) (24 – 25) : 194 – 203, enero - junio 2001
- Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. s.l.
- Mertens, Leonard. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación Profesional / Leonard Mertens. -- Madrid, 1998.
- Nefta, Julio César. Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis.
  - Realidad Económica (Argentina) (160 - 161) : 128 – 162, febrero 1999.
- Ortíz, José María. La gestión por competencias y el cuadro de mando integral (I).
  - Capital Humano (131) : 6-8, marzo 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, grupo de desarrollo organizacional, 1993.
- Otero Durán, Dania. "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.
- Peters, Tom. "Pasión por la excelencia", Nancy Austin. Características diferenciales de las empresas líderes.(España). Editorial Folio, Barcelona, 1986.
- 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, abril 1998.
- Rodrigo, Pepa. Selección por competencia ( I ) : importancia del perfil a definir y técnicas. Capital humano (España) (134) : 6-7, junio 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.
- Villanueva Domínguez, Mirtha, "Calidad". Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana, 1994.
- Zarragoitia Alonso, María, comp. ¿Dirección de personal o dirección de recursos humanos?. Cuba, 1995-1996.

- Wayne R, Mondy. M, Noe, Robert "Administración de Recursos Humanos", Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A, 1967.
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Editorial McGraw- Hill Interamericana S.A, 1994.
- Mornell, Pierre. "El candidato Perfecto". Volumen 3. Gestión 4. 168-176. Julio-Agosto 1998.
- Kochanski, Jim. "Más y mejor competencia". Volumen 3. Gestión 3. 76-81. Mayo-Junio 1998.
- Crainer, Stuart. Dearlove, Des. "La guerra por el Talento". Volumen 4. Gestión 6. 75-82. Noviembre-Diciembre 1999.
- Quivy, Raymond, Van Campenhudt, Luc. Manual de Investigación en Ciencias Sociales. Editorial LIMUSA, S.A. 1992.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collada, Carlos, Batista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. Editorial: McGraw-Hill Interamericana de Mexico, S.A. 1991.
- Berry, Michel. Para qué sirve la investigación en una empresa?. Confrontación y experiencia francesa y estadounidense sobre investigaciones en managment. Realidad Económica. (Argentina). (165): 125-143. 1ro de julio-15 de agosto de 1999.
- Esser, Klaus/ Hillebrand, Wolfgang/ Messner, Dirk. Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. Revista de la CEPAL. (Chile). (59): 39-52. Agosto de 1996.
- Campillo, Marcia/ De la Garza, Enrique. Hasta donde va el trabajo humano?. Revista de la CEPAL. (Argentina). (157): 34-53. Septiembre-Octubre 1998.
- Neffa, Julio Cesar. Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis. Realidad Económica. (Argentina). (169-161): 128-162. 16 noniembre de 1998/ 15 de febrero 1999.
- Hayek, Friedrich A. El uso del conocimiento en la sociedad. Cuadernos de Economía. (Colombia) (30): 331-345. Primer semestre de 1999.
- Avalos, Ignacio. La sociedad del conocimiento. SIC (Venezuela) (617): 295-297. Agosto 1999
- Lage Dávila, Agustín. La ciencia y la cultura: las raíces culturales de la productividad. Temas. (cuba): (24-25): 194-203. Enero- Junio. 2001.

#### RELACIÓN DE TRABAJOS EXTRAÍDOS DE INTERNET

- Arce, Enrique. Competencias. Contribución a la creación del valor a través del conocimiento. 2000. [www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com).
- Delgado M., Domingo. Modelo de gestión por competencias. [www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com)

- Stewart, Thomas. A. La nueva riqueza de la organización: el capital intelectual. 1998. [www.granica.com](http://www.granica.com).
- Udaondo, Miguel. La gestión del conocimiento. [www.gestiodelconocimiento.com](http://www.gestiodelconocimiento.com)

#### ***NOTA DEL EDITOR***

La segunda parte de **Competencias: un nuevo reto** será publicada en el número correspondiente al mes de abril de 2003.