

## COMPETENCIAS : UN NUEVO RETO (III)

Msc. Ileana Artidiello Delgado  
Lic. Roxana Lídice Conrado Barreras  
CETED Facultad de Contabilidad Y Finanzas  
Universidad de La Habana

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

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

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

### **Preparatoria**

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

- Se definieron los objetivos y el lugar donde se iba a realizar la "prueba piloto" del Perfil de Competencias a proponer.
- Se realizó un primer contacto con la dirección de la organización para conocer sus expectativas sobre el trabajo y negociar los resultados a alcanzar, estableciéndose el compromiso psicológico por nuestra parte de presentar una propuesta del perfil de competencia del CETED y garantizar por parte de la organización, su participación en los Grupos de Expertos, las facilidades logísticas posibles y acceso a la documentación del Centro.

Este Centro fue seleccionado por tener una experiencia acumulada de 14 años de trabajo con gerentes y empresas cubanas y extranjeras de diferentes sectores y niveles de actividad, lo que le permite estar en condiciones de prestar servicios a cualquier tipo de entidad, sin importar el tamaño y la esfera de la economía a que pertenece, tanto productiva como de servicios, así como de cualquier sector.

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

### **Metodología Utilizada**

Este trabajo se desarrolló en tres etapas:

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

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

b) Revisión bibliográfica sobre el tema de estudio.

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

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

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

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

- Se definió el formato de salida del perfil de competencias a partir del estudio de documentación realizada y las técnicas e instrumentos a utilizar para el análisis y el procesamiento de la información, entre las que se encuentran: Dinámicas Grupales, Criterio de Expertos, Estudio de Documentación, Base de Datos, Entrevistas, Cuestionarios, Encuestas y Método de Observación Directa.

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

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

d) Selección de la muestra.

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

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

- Para los perfiles de competencia del director y los puestos administrativos, se utilizó fundamentalmente al personal que ocupa esos puestos de trabajo, no obstante, fue validado con el resto de los profesores del Centro.

e) Definición del Formato del Perfil de Competencia:

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

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

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

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

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

### ***Recogida y Análisis de la Información***

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

- Estudio de documentación y base de datos: Se realizó una revisión y análisis de toda la documentación relacionada con el Centro.
- Entrevistas de Incidentes Críticos a Ocupantes del Puesto:
  - Se realizó un cuestionario de preguntas a todos los profesores y al personal administrativo del Centro coordinado previamente con los mismos.
  - La información obtenida a partir de las mismas constituyó la base para desarrollar el formato propuesto de Perfil de Competencias. El resultado de las entrevistas, permitió cumplimentar la primera y segunda parte del diseño propuesto referente a los Datos Generales y al Perfil Hard.
- Encuestas
  - Se aplicaron encuestas a todo el personal docente y administrativo de la organización, lo que permitió el análisis y procesamiento de la información correspondiente a la tercera parte del diseño de salida, es decir, al Perfil Soft.
  - Las encuestas destinadas al Personal Administrativo se refieren sólo a las competencias para estos puestos, por no considerar necesario desarrollar los otros aspectos, dada la información existente en los Diseños de los Puestos de Trabajo del Personal Administrativo que existe en el Gabinete Metodológico del CETED.
  - Las encuestas fueron aplicadas a partir del: Modelo del Profesor del CETED, Competencias seleccionadas por el profesor Mc. Clelland de la Universidad de Harvard, Elementos presentes en la dirección del Centro, Fuerzas restringentes presentes en el CETED, Cultura de la organización, Criterios y rangos de análisis presentes en la determinación del talento humano para el CETED, Elementos a incluir en la categoría Formación académica y Valores de la cultura.
- Panel de Expertos:
  - Se seleccionó un grupo de expertos con el objetivo validar los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas aplicadas en función de los Perfiles de Competencias.

### ***Procesamiento de la Información.***

- Como resultado de las entrevistas y encuestas efectuadas a los trabajadores del Centro fueron definidas determinadas competencias que se corresponden con los objetivos del CETED. Las mismas fueron validadas por los criterios de los expertos y especialistas en Recursos Humanos.
- La aplicación de estas técnicas permitió analizar las competencias a partir de diferentes planos de análisis, lo que permitió agruparlos de la siguiente manera:

- Competencias Organizacionales (son las competencias distintivas del CETED), que son las que lo convierten en un Centro de Excelencia y que constituyen cualidades resultantes a partir de la interacción de todos los integrantes.
- Competencias para Profesores (aquellas competencias que tienen que tener todos los profesores del CETED y que se corresponden con las 28 competencias definidas a partir de las encuestas de Mc. Clelland y el Modelo del Profesor del CETED.
- Competencias específicas para cada puesto de trabajo (competencias distintivas entre cada puesto de trabajo administrativo, director y profesores ).

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

## **Conclusiones**

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

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

## **Bibliografía**

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

- Cuba. Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editora Política : La Habana, 1997.
- Cubeiro, Juan Carlos, Guadalupe Fernández. Competencia 4.0. Capital Humano (España) (111) : 48-50, mayo 1998.
- Cuesta Santos, Armando. Gestión de competencias. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE) : Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana, 2000.
- Del puesto de trabajo a los conocimientos. La Nación (Buenos Aires) : 14, enero 2000.
- Ducci, Maria Angelica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral. CINTERFOR/OIT. Montevideo. 1997.
- Esser, Klaus, Wolfgang, Hillebrand, Dirk Messner. Competitividad sistémica : nuevo desafío para las empresas y la política. Revista de la CEPAL (Chile) (59) : 39 – 52, agosto 1996.
- Fernández, Guadalupe. Metodología de evaluación de competencias directivas. Capital humano (España) (110) : 20-30, abril 1998.
- Galiano Ramírez, Alberto. Cuaderno de Trabajo No 6 Educación técnico profesional. Dirección de centro de educación y formación para el trabajo.
- Gates, Bill. “Mis 12 reglas para triunfar en la Era Digital”. Revista Times, (Estados Unidos) 22 de Marzo de 1999.
- Gonzi, Andrew; Athanasou, James. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Ed. Limusa. 1996.
- Gutiérrez, Yolanda, Isabel Pouchot. Modelos de contribución: ¿Un cambio radical?. La pérdida de significado del puesto de trabajo. Capital humano (España) (110) : 72-73, abril 1998.
- Hooghiemstra, T. “Gestión integrada de recursos humanos”. Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C., Fernández, G., Coord. Las competencias: claves para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao, Deusto, p. 17-46.
- INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid. 1995.
- Kochanski, Jim. “Más y mejor competencia”. Volumen 3. Gestión 3. 76-81. Mayo-Junio 1998.
- Lage Dávila, Agustín. La ciencia y la cultura : las raíces culturales de la productividad. Temas (Cuba) (24 – 25) : 194 – 203, enero - junio 2001.
- La Nación de Buenos Aires. Domingo 30 de enero del 2000. P.14. sección 8.
- Mc Clelland, D.C. “Testing for Competence rather than for Intelligence”, in American Psychologist. January 1973, p. 1- 14.
- Mertens, Leonard. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación Profesional / Leonard Mertens. -- Madrid, 1998.
- Ortiz, José Maria. La gestión por competencias y el cuadro de mando integral (I). Capital Humano (131) : 6-8, marzo 2000.
- ..... La gestión por competencias y el cuadro de mando integral (II). Capital Humano (132) : 6-7, abril 2000.
- Ortiz Martín, Santiago M. “La consultoría y el cambio en las Organizaciones”, Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana, s-f.
- Otero Durán, Dania. “Cultura Organizacional”, Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana, 1993.
- ..... “Desarrollo Organizacional”, Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana, 1994.
- Payeras, Joan. El trabajo en equipo: una competencia a desarrollar en todas las organizaciones en proceso de cambio ( I ). Capital humano (España) (129) : 6, enero 2000.

- Pérez, José Luis. ¿Qué son las competencias?. Estudios Empresariales (San Sebastian) (95) : 10-15, marzo 1997.
- Prats Bernardi, Luis. Inteligencia emocional: el uso inteligente de las emociones. Capital humano (España) (137) : 44-48, octubre 2000.
- Primitivo Valldeperez, R. H. Della. Metodología de evaluación de competencias directivas. Capital humano (España) (110) : 20-30, abril 1998.
- Quivy, Raymond, Van Campenhudt, Luc. Manual de Investigación en Ciencias Sociales. Editorial LIMUSA, S.A. 1992.
- Rodrigo, Pepa. Selección por competencia ( I ) : Importancia del perfil a definir y técnicas. Capital humano (España) (134) : 6-7, junio 2000.
- ..... Selección por competencia (II) : Importancia del perfil a definir y técnicas. Capital humano (España) (135) : 12-14, julio-agosto 2000.
- Sánchez de Dios, Lorenzo, Primitivo Valldepérez. Metodología de evaluación de competencias directivas. Capital humano (España) (110) : 20-30, abril 1998.
- Schein Edgar H. "La cultura empresarial y el liderazgo", Editorial Cuba, s-f. 24.
- Wayne R, Mondy. M, Noe, Robert "Administración de Recursos Humanos", Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A, 1967.

#### **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)

## ANEXOS

### Anexo 1: Perfil de Competencia

<b>I. DATOS GENERALES</b>				
<b>Denominación del Puesto:</b>				
<b>Ubicación en la Organización:</b> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[ ] --- B[ ]     A --- C[ ] </pre> </div>				
<b>Categoría Docente:</b>		<b>Grado Científico:</b>		
<b>Misión del Puesto:</b>				
<b>II. REQUISITOS DEL PUESTO ( APTITUDES )</b>				
<b>Funciones del Puesto:</b>	<b>No Exigidos</b>	<b>Bajos</b>	<b>Medios</b>	<b>Altos</b>
<b>Formación Académica:</b>				
Titulación Requerida: - Especialidad de Preferencia: Formación Mínima:				
<b>Nivel de Experiencia:</b>				
<b>Experiencia Previa:</b>				
<b>Conocimientos Específicos</b>	<b>No Exigidos</b>	<b>Elemental</b>	<b>Medio</b>	<b>Superior</b>
<b>Requisitos Físicos.</b>	<b>No Exigidos</b>	<b>Bajos</b>	<b>Medio</b>	<b>Altos</b>
<b>Condiciones de Trabajo</b>	<b>No Exigidos</b>	<b>Bajos</b>	<b>Medio</b>	<b>Altos</b>
<b>Requisitos de Responsabilidad.</b>	<b>No Exigidos</b>	<b>Bajos</b>	<b>Medio</b>	<b>Altos</b>
<b>III.COMPETENCIAS DEL PUESTO ( ACTITUDES )</b>				
<b>Cultura Organizacional</b>				
<b>Estándares de Calidad</b>				
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>		

## Anexo 2: Propuesta de un Perfil de Competencias

<b>I. DATOS GENERALES</b>				
<b>Denominación del Puesto:</b> Profesores.				
<b>Ubicación en la Organización:</b> <div style="text-align: center; margin: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Jefe de Grupo</div> <div style="width: 10px; height: 20px; background-color: black; margin: 0 auto;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Profesores</div> </div>				
<b>Categoría Docente:</b> Titular Auxiliar Asistente Instructor Adiestrado		<b>Grado Científico:</b> Doctor Master.		
<b>Misión del Puesto:</b> Satisfacer demandas de conocimientos en los estudiantes de pregrado, posgrado, directivos y entrenadores así como realizar asesorías y consultorías de alta calidad que posibiliten el desarrollo de valores, habilidades y solución de problemas en la esfera de la dirección y la gestión.				
<b>II. REQUISITOS DEL PUESTO ( APTITUDES )</b>				
<b>Funciones del Puesto:</b>	<b>No Exigidos</b>	<b>Bajos</b>	<b>Medios</b>	<b>Altos</b>
<b>Trabajo Docente Educativo</b>  Preparar e impartir docencia de pregrado y posgrado (cursos, entrenamientos, diplomados, maestría, seminarios, conferencias, entre otros). Preparación y actualización a entrenadores y profesores que se dedican a la enseñanza de dirigentes. Superación y preparación de cuadros. Participar activamente con los estudiantes de pregrado en las actividades programadas por la dirección de la FEU, UJC, Facultad y U.H. Realizar trabajo político ideológico con los estudiantes de pregrado.				X   X X  X  X
<b>Trabajo Metodológico</b>  Organizar la presentación de contenidos de manera didáctica con técnicas adecuadas que faciliten el trabajo docente educativo. Preparación de paquetes tecnológicos para servicios científico- técnicos a la medida y para la enseñanza a			X	X X



distancia. Asegurar la bibliografía que se necesita para impartir pregrado, posgrado, cursos a dirigentes, entrenadores y enseñanza a distancia. Asesoría metodológica a entrenadores y profesores de escuelas ramales y territoriales. Diseño de programa para cursos de pregrado, posgrado y superación de dirigentes nacionales e internacionales.		X	X
<b>Trabajo Científico – Investigativo</b>  Realizar servicios científico- técnicos en el sector empresarial que propicien la identificación de problemas. Diseñar e implementar proyectos de investigación en correspondencia con las líneas temáticas priorizadas por la dirección del País y del Centro. Realizar investigaciones aplicadas, consultorías y asesorías gerenciales. Escribir y/o preparar la edición o publicación de monografías, artículos científicos y ponencias evaluados por el Consejo Científico del Centro. Participar como ponente, asistente, miembro del tribunal o comisión en eventos científicos nacionales e internacionales, con diploma de acreditación. Participar en tribunales de Tesis de Grado, Diplomados, Maestrías y Doctorados.		X                     	X                     
<b>Superación</b>  Alcanzar grado científico de Master y/o Doctor o Título Académico Superior. Acceder a fuentes de Internet y manejar las nuevas tecnologías de la información para mantenerse en el más alto nivel de actualización en las esferas temáticas y las principales líneas investigativas del centro. Recibir cursos, conferencias, talleres u otra actividad de superación metodológica, científica, técnica pedagógica, en idioma, computación, filosofía, preparación político ideológica u otras materias, con la correspondiente acreditación. Realizar estudios bibliográficos y/o de otro tipo que contribuyan a sistematizar el conocimiento. Realizar actividades que propicien un conocimiento sistematizado de las tendencias principales, la identificación de problemas y la generalización de experiencias. Superación individual, autodidacta, debidamente reconocida.		X                     	X                     
<b>Otros</b>  Cumplir con las tareas de la defensa y los planes contra catástrofes. Realizar guardias, cuidados de exámenes y controles gubernamentales.			X                     
<b>Formación Académica:</b>			

<b>Titulación Requerida:</b> Nivel Superior				
<b>Especialidad de Preferencia:</b> Economía Sociología Ing. Industrial Derecho Contabilidad Psicología				
<b>Formación Mínima:</b> Master				
<b>Nivel de Experiencia Previa:</b>				
Docencia en Dirección: + de 2 años. Consultor: + de 2 años.				
<b>Conocimientos Específicos</b>	<b>No Exigidos</b>	<b>Elemental</b>	<b>Medio</b>	<b>Superior</b>
Ciencias Administrativas Técnicas de Dirección. Metodología de la Investigación. Estrategia. Filosofía Marxista- Leninista. Fundamentos de Economía Política. Comportamiento Organizacional. Marketing. Recursos Humanos. Enfoques y métodos de enseñanza a dirigentes. Computación. Contabilidad y Finanzas. Idioma.			X          X X	X X X X X X X X X X X
<b>Requisitos Físicos.</b>	<b>No Exigidos</b>	<b>Bajos</b>	<b>Medio</b>	<b>Altos</b>
Buena presencia e imagen. Buena salud. Buena dicción. No tener problemas en las cuerdas vocales.				X X X X
<b>Condiciones de Trabajo</b>	<b>No Exigidos</b>	<b>Bajos</b>	<b>Medio</b>	<b>Altos</b>
Local climatizado, confortable y con buena iluminación. Acceso a computadora e impresora. Acceso a Internet (rápido). Horario abierto (con evaluación por resultados). Materiales de oficina. Centro de documentación e información.				X X X X X X

	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
<b>Requisitos de Responsabilidad.</b>				
Garantizar la disciplina en las actividades que realiza.				X
Entrega oportuna de las informaciones solicitadas.				X
Entrega en fecha de los informes de investigación.				X
Asistencia y puntualidad.				X
Participación en las actividades políticas y de masa.				X
Responsabilidad material sobre los recursos.				X
Asistencia a guardias, cuidados de exámenes y controles gubernamentales.				X
<b>III. COMPETENCIAS DEL PUESTO ( ACTITUDES )</b>				

#### Competencias de Logro y Acción

Motivación por el logro.

Preocupación por el orden y la calidad.

Iniciativa.

Búsqueda de información.

Dominio y utilización proactivo de técnicas metodológicas o enfoques para la Enseñanza de la Dirección (en pregrado, posgrado y en cursos a dirigentes).

Dominio de la Microcomputación.

#### Competencias de Ayuda y Servicios

Sensibilidad interpersonal.

Orientación al cliente.

Interpretación de los problemas fundamentales del funcionamiento económico empresarial.

#### Competencias de Influencias

Impacto e influencia.

Conocimiento Organizativo.

Construcción de relaciones.

Conocer y saber aplicar Métodos y técnicas de Consultoría.

#### Competencias Gerenciales

Desarrollo de Personas.

Dirección de Personas.

Trabajo en equipo y cooperación.

Liderazgo.

Dominio de la Ciencia de Dirección.

#### Competencias Cognitivas

Pensamiento Analítico.

Pensamiento Conceptual.

Conocimientos y experiencias.

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

Dominio de un Idioma Extranjero.

Formación Teórica Básica.

**Competencias de Eficacia Personal**

Autocontrol.

Confianza en sí mismo.

Comportamiento ante fracasos.

Compromiso con la organización

**Elementos de la Cultura presentes en el Centro.**

**Paradigmas culturales**

Autoestima.

Sentido de urgencia.

Realización personal.

Reto y enfoque en resultados.

Sensible a las necesidades de sus clientes.

Flexibilidad para aprender y cambiar.

**Valores presentes en el CETED**

Autonomía.

Emprendimiento.

- Rituales.

Flexibilidad.

**Elementos culturales manifiestos**

Identificación con la Misión, Visión y Objetivos del Centro.

Capacidad de respuesta.

Sentido de pertenencia.

Estructura matricial, flexible y aplanada.

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

<p><b>Publicaciones realizadas.</b> Cantidad por año. En revista nacionales e internacionales. Publicadas en Internet.</p> <p><b>Eventos Científicos.</b> Participación en Eventos Nacionales. Participación en Eventos Internacionales. Cantidad de ponencias presentadas.</p>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>