

¿QUÉ SON COMPETENCIAS LABORALES, PERFIL DE COMPETENCIAS, Y ADMINISTRACION DE LA FUERZA DE TRABAJO CON ORIENTACIÓN A COMPETENCIAS?

Dr. C. Económicas Erwin O. Aguirre de Lázaro

Profesor Titular de la Universidad de La Habana

Ministerio de Educación Superior

Asesor Técnico Docente

Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección

RESUMEN:

Es objetivo del artículo esbozar qué son las competencias laborales, cómo se diseña un perfil de competencias y cuáles son las implicaciones de administrar la fuerza de trabajo sobre la base de competencias laborales. Está estructurado en Introducción, Desarrollo, Conclusiones, Recomendaciones y Bibliografía; esa última, con 34 asientos. La Introducción parte de regulaciones estatales que orientan introducir las competencias laborales y debilidades halladas en su cumplimiento. El Desarrollo expresa el origen, conceptualización y una clasificación de las competencias laborales; una metodología para diseñar un perfil de competencias e implicaciones de administrar la fuerza de trabajo sobre la base de competencias laborales.

PALABRAS CLAVE:

Competencias laborales, perfil de competencias, administración por competencias.

ABSTRACT:

The purpose of the paper is to outline what are competences, how to design competences profile and which are the implications of management by competences. It has Introduction, Exposition, Conclusions, Recommendations & Bibliography; the last one, with 34 references.

The Introduction start with State regulations which determine to put into practice competences & weakness found in this regard. The Exposition describe the origin, conceptualization & a classification of competences; a methodology to design competences profile & implications of management by competences.

KEYWORDS:

Competences, competences profile, management by competences.

INTRODUCCIÓN:

El *Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial*, que puso en vigor el Decreto № 281, de 16/08/2007, con sucesivas actualizaciones por los Decretos № 284, de 30/09/10; 303, de 12/10/12; y 323, de 04/03/14, regula que las empresas las cuales lo aplican, han de implantar el *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*, acorde con lo dispuesto “en las normas cubanas aprobadas” (las NC 3000/2007), basadas en competencias laborales (República de Cuba. Consejo de Ministros, 2014: Introducción del Capítulo VII¹)

La *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas*, aprobada en el numeral 5º del Acuerdo del Consejo de Estado, de 22/07/2010, estableció en su 5º principio que la capacitación de aquellos se “diseña en correspondencia con el perfil del cargo que ocupa o para el cual se prepara (...)” y en su 4ª exigencia, la: “Determinación, por los Órganos Estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y Consejos de la Administración de los órganos locales del Poder Popular, de los perfiles de competencia de cada cargo (...)”. Esa orientación a competencias está expresa en la explicación de las “formas organizativas” (República de Cuba, Consejo de Estado, 2010:4-5 y 7-8).

¹ El Artículo 55 dispone que uno de los 18 sistemas es el de “gestión del capital humano”. Ver además el Artículo 56, 4ª pleca, numerales 1 y 2; Artículo 85, numerales 47 y 56; Artículo 111; así como Capítulo VII, Artículos 280–465.

En las visitas de asesoramiento y control hechas a esas entidades por la *Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección* del *Ministerio de Educación Superior*, se ha comprobado que parte de aquellas no tienen el perfil de competencias de cada cargo; y otras poseen documentos con ese título, pero su contenido no expresa competencias laborales. En ambos casos, una condicionante resulta el insuficiente conocimiento de qué son las competencias laborales, cómo se diseña un perfil de competencias y cuáles son las implicaciones de administrar la fuerza de trabajo² sobre la base de competencias laborales; lo cual concuerda con hallazgos académicos (Pérez, Marañón y Bauzá, 2012:18).

Es objetivo del presente artículo esbozar esas tres cuestiones.

DESARROLLO:

A fin de administrar y en particular capacitar la fuerza de trabajo, han estado aplicándose conocimientos teóricos y metodologías desarrolladas en varias ramas del saber. En el siglo XX, aportes significativos procedieron de las ciencias psicológicas; en específico, conceptos como *actitudes*, *aptitudes*, *capacidades*, *conocimientos*, *destrezas*, *dotes*, *habilidades*, *motivaciones*, *sentimientos*, *valores* y otras. Mas la influencia del neopositivismo, hizo tender al análisis y a mediciones cuantitativas cada vez más sofisticadas; pero, precisamente por eso, de mayor complejidad y costo; lo que llevó a la búsqueda de una categoría sintética, cuya evaluación fuera más simple y barata, y de mayor utilidad: **competencias laborales**.

Esa necesidad al interior de la ciencia, se reforzó con necesidades de la práctica social, de aumentar la productividad en las empresas y demás entidades, por una parte y, de la otra, elevar la pertinencia de las instituciones educativas, respecto a que sus egresados salieran mejor formados para la vida laboral.

En ese contexto, el psicólogo estadounidense *David Mç Clelland* (Mç Clelland, 1973) popularizó el concepto de competencia; aunque cabe aclarar que:

² Prefiero usar la categoría marxista de “fuerza de trabajo”, que los conceptos de “capital humano”, “personal”, “recursos humanos”, u otros análogos. La fundamentación de tal preferencia rebasa el marco del presente artículo.

- *Noam Chomsky* lo había usado 16 años antes para referirse a la competencia comunicativa (Mesa, Urías, Barbosa y Marcané, 2008:49), siguiendo una tradición multisecular.
- La conceptualización de la categoría **competencias laborales** no fue mérito exclusivo de *Mç Clelland*.
- El desarrollo de tal categoría no se realizó en un inicio dentro del marco de las ciencias psicológicas, sino de aquellas económicas y pedagógicas.

Hitos relevantes en ese desarrollo fueron la creación del *National Council for Vocational Qualifications* (NCVQ) y el *General National Vocational Qualifications* (GNVQ) en Reino Unido en 1986; y en Australia entre 1987–1990, la puesta en vigor de un conjunto de políticas y regulaciones gubernamentales, que culminaron en el informe COSTAC.

Otros países se sumaron gradualmente al proceso; como Argentina, Brasil, Chile, México y República Dominicana, en Latinoamérica; donde un difusor relevante de la dirección de la fuerza de trabajo sobre la base de competencias laborales, ha estado siendo el *Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional* (CINTERFOR) de la OIT, en Montevideo (<http://www.oitcinterfor.org>).

En Cuba, lo han sido universidades, en particular la de Cienfuegos (UCF) e ISPJAE; *Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas* (CIPS) y, hasta su clausura, *Instituto de Estudios e Investigación del Trabajo* (IEIT), entre otras entidades. El tema **competencias laborales** lo han tratado, entre otras, las revistas “BETSIME”, “El directivo al día”, “Ingeniería industrial” y “Folletos gerenciales”. En esta, las referencias a las competencias laborales en general y en particular administrativas, han estado apareciendo desde su primer número, en enero de 1997. Pero no fue hasta más de 4 años después, que se publicó el primer artículo dedicado de modo expreso a las **competencias laborales**, aquellas administrativas inclusive (López, J. 2001), seguido de otros 11 (Aguirre, 2002; Artidiello y Conrado, 2003; Artidiello y Conrado, 2005; Valdés y Piloto, 2005; Pelegrín, Naranjo, Manes y Novoa, 2008; Pavón y Gómez, 2009; López, R. 2011; Pelegrín, Novoa y Naranjo, 2012; Pérez, Marañón y Bauzá, 2012; Sarduy, Varens y Urquiola, 2012; Bermejo, 2013).

Hay muchas definiciones de tal categoría³. Una reseña clásica de la literatura la hizo un experto de la *Organización Internacional del Trabajo* (OIT), el holandés *Leonard Mertens*. Él las clasificó en lo que denominó enfoques “estructural” y “dinámico” (Mertens, 1998:5-15).

Según él, para el “enfoque dinámico”, la competencia laboral individual es la cualidad de movilizar recursos personales que permitan destacarse al (a la) trabajador(a) en un entorno laboral; mientras aquel “estructural”, el conjunto de atributos personales necesario para lograr un resultado en una entidad laboral dada.

Mertens explica que tales enfoques no son disyuntivos, sino conjuntivos, en la medida que resaltan dimensiones complementarias, como la entidad laboral y su entorno, el desempeño, y los atributos personales necesario para lograr un resultado esperado en esa entidad.

En esa serie de ideas, la competencia laboral es una integración (no suma) **dinámica** (o configuración) **de cualidades personales**⁴ **que condicionan el cumplimiento de obligaciones**⁵ **y logro de resultados en una entidad laboral dada, en un nivel acorde con las necesidades y el desempeño en el entorno de dicha entidad.**

Así definida, *la competencia laboral resulta una idoneidad demostrada para ejecutar con éxito una labor especificada* (definida, normada, pautada, prescrita, reglamentada).

³ Por ejemplo, la fijada en la NC 486/2006: “Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización” (ONN, 2006:3.23).

⁴ “Cualidades personales” que pueden ser: actitudes (“Saber estar”), aptitudes, capacidades, conocimientos (“Saber”), destrezas, dotes, experiencias, habilidades (“Saber hacer”), motivaciones (“Querer hacer”), rasgos del carácter, sentimientos, temperamento, valores (“Saber ser”) y demás atributos de la personalidad.

⁵ “Obligaciones”, que pueden ser actividades, funciones, procesos, tareas, etc.

Por lo mismo que hay numerosas *definiciones*, también hay cuantiosas *clasificaciones* de las competencias laborales. El ya nombrado *Mertens* las agrupa en:

- Competencias básicas⁶: Aquellas que se adquieren en el sistema educativo, como la comunicación oral, lectura, escritura y operaciones matemáticas elementales; al igual que las certificadas con títulos (en Cuba, por ejemplo: obrero calificado, técnico medio, graduado universitario, egresado de la formación académica de posgrado).
- Competencias genéricas⁷: Aquellas que refieren desempeños laborales en diversas actividades, y suelen relacionarse con el uso de tecnologías y medios técnicos de uso general; como la interacción con clientes, o el empleo de la telemática.

Pueden ser adquiridas en el sistema educativo.

- Competencias específicas: Aquellas que se relacionan directamente con la ejecución de obligaciones y logro de resultados en una entidad laboral dada.

Luego, las competencias laborales específicas solo se demuestran al efectuar una labor determinada en esa entidad. Su certificación o validación se hace a quienes ya la realizaban; o a nuevos ingresos, tras cumplir un *período de prueba* cuya duración sea suficiente para probar que son competentes (o incompetentes).

La diversidad de definiciones y clasificaciones de las competencias laborales, conduce a una variedad de metodologías para su identificación y el diseño del *perfil de competencias* de un puesto de trabajo; pero la mayoría de los autores concuerda en un *análisis funcional* cuyo punto de partida es la *Misión* de la entidad, de la cual se derivan sucesivamente:

- Metas u objetivos, que son los *resultados esperados* de la entidad los cuales, en su conjunto, permiten cumplir la Misión. Pueden ser representados en el *mapa estratégico* de un *cuadro de mando integral*.

⁶ *Core skills* en Reino Unido, *key competences* en Australia, *basic skills* en los EE.UU. En Cuba suelen coincidir con los “Requisitos de conocimientos” en los calificadores de cargos.

⁷ *Generic units* en Reino Unido, *cross industry standards* en Australia, *core behaviors* en los EE.UU.

- *Procesos*, que son un conjunto de actividades sucesivas o simultáneas las cuales permiten lograr los resultados esperados.

En los procesos básicos, la primera actividad es una *entrada* del entorno y la última, una *salida* a este. Pueden ser representados en un *mapa de procesos* o, en empresas, mediante una *cadena de valor de Porter extendida*

- *Actividades*, que son un conjunto de operaciones las cuales permiten lograr un resultado parcial de un proceso.

Al conjunto de actividades se aplican reglas para su asignación y unión Vs. separación (Aguirre, 2008):

- Unir dos o más actividades en un puesto de trabajo u órgano, cuando así se:
 - ✓ Gana especialización u homogeneidad funcional, por la similitud en los resultados, procesos y recursos, y requisitos de sus ejecutores. En particular, respecto a: principios de creación, funcionamiento y desarrollo; indicadores para planificar, organizar y controlar el trabajo, y evaluar a sus ejecutores; así como los problemas a enfrentar actualmente y en el futuro previsible, y sus algoritmos de solución.
 - ✓ Aporta mejores resultados en cantidad, calidad e innovación.
 - ✓ Logra un predeterminado resultado u objetivo significativo, pleno y controlable; o sea este alcanzable solo coordinadamente, o como parte de un mismo proceso laboral; o facilita de cualquier otro modo su ejecución.
 - ✓ Estimula una emulación sana, o suprime una competencia o conflicto innecesario.
 - ✓ Ahorra recursos de uso compartido, considerando su carga de trabajo.
 - ✓ Facilita el ejercicio del mando, en particular el control del trabajo y la evaluación de sus ejecutores.
 - ✓ Integran procesos o recursos compatibles que, de otro modo, quedarían dispersos.
- Asignar una actividad a un puesto de trabajo u órgano, cuando así se:
 - ✓ Interpreta uniformemente o controla el cumplimiento de un procedimiento, norma, sistema, política u objetivo general.

- ✓ Posea la información necesaria y suficiente, para decidir y actuar sobre un error o problema significativo y previsible, en el punto donde surge, u otro lo más cercano a este.
- ✓ Tenga mayor uso.
- ✓ Aprovecha mejor las capacidades de un recurso costoso y deficitario.
- ✓ Pueda darle mejor atención, por mayor capacidad e interés para su desarrollo.
- Separar dos o más actividades, cuando se:
 - ✓ Jerarquice una prioridad.
 - ✓ Coadyuve al desarrollo más rápido de una actividad nueva.
 - ✓ Estimule una emulación sana, factor de oposición u otro punto de vista.
 - ✓ Previene un conflicto de intereses e incompatibilidades.
 - ✓ Asegure al control, separándolo de la ejecución (e incluso del registro) y comprobando el control de la ejecución de una tarea importante (verificando al control primario).

Como resultado se identifican las *funciones* de cada puesto de trabajo u órgano.

Sobre tal base, de cada puesto de trabajo se determina:

- Denominación⁸.
- Objetivo.
- Funciones genéricas o principales.

De cada función *genérica* se derivan funciones *específicas* y sus respectivos *criterios de desempeño*. Una función específica puede tener dos o más *criterios de desempeño*.

El conjunto de *funciones específicas* y sus respectivos *criterios de desempeño* son las *competencias específicas* del puesto de trabajo.

Seguidamente se identifican las competencias *genéricas* las cuales están en la base de aquellas *específicas*.

A continuación, se identifican las por *Mertens* denominadas *competencias actitudinales* (y que prefiero conceptuar *en valores y actitudes*) las cuales están en la base de aquellas tanto *genéricas* como *específicas*.

⁸ En Cuba suele asumirse la de un calificador de cargos.

Ejemplos de competencias:

- Específicas (tomadas de un perfil de competencias diseñado por el autor):

Función genérica	Función específica	Criterios de desempeño
Asesorar y controlar funcionalmente las actividades científicas y tecnológicas (ACT) en los órganos de su ámbito	Asesorar y controlar funcionalmente a los Jefes y demás miembros de grupos de proyectos, en la ejecución y terminación o cancelación de proyectos de I+D y transferencia tecnológica	Los proyectos se dirigen y ejecutan debidamente; y terminan o cancelan en los plazos fijados, en dependencia de los recursos disponibles.
	Controlar la ejecución del presupuesto aprobado para las ACT	El presupuesto aprobado para las ACT está ejecutado, sin sobre ni sub ejecución significativa.
Velar por el aprovechamiento y fortalecimiento racionales del potencial científico y tecnológico humano, material, informativo y financiero	Velar por el aprovechamiento de Doctores, Aspirantes, Másteres y Maestranteres	Los Doctores, Aspirantes, Másteres y Maestranteres del órgano participan en actividades productivas y reproductivas que tienen impactos.
	Asistir en la preparación y celebración del <i>Día de la Ciencia Cubana</i> (15 de enero) en el órgano	El <i>Día de la Ciencia Cubana</i> se celebra en el órgano y en ocasión de la efeméride son reconocidos los mejores resultados y sus ejecutores colectivos e individuales externos e internos.
	Gestionar la suscripción y demás vías de adquirir publicaciones	El o los Centros de ICT o Bibliotecas del órgano aumentan sus fondos de publicaciones, con información pertinente y relevante.

- Genéricas (ejemplos tomados de Sarduy, Varens y Urquiola, 2012:22-23):
 - ✓ Pensamiento estratégico.
 - ✓ Organizado.
 - ✓ Comunicación.
 - ✓ Logra trabajo en Equipo.
 - ✓ Administra el Tiempo.
- En valores y actitudes (ejemplo tomado de Machado y Alfonso, 2010:11):

Competencias	Dimensiones (equivale a <i>criterios de desempeño</i> en competencias específicas y <i>comportamientos típicos</i> en <i>dirección por valores</i>)
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excede las expectativas del cliente, demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades. ✓ Trabaja y se comunica con los clientes para satisfacer sus expectativas. ✓ Comprometido a un servicio de calidad.

Para diseñar y mantener actualizados los perfiles de competencia de cargos o puestos de trabajo, en la literatura se recomienda crear un comité o grupo de competencias o expertos que revise documentos, así como haga encuestas y entrevistas a sus titulares, los respectivos jefes inmediatos y otras personas quienes puedan aportar información pertinente y relevante. También se puede aplicar en parte de los casos la observación del puesto de trabajo.

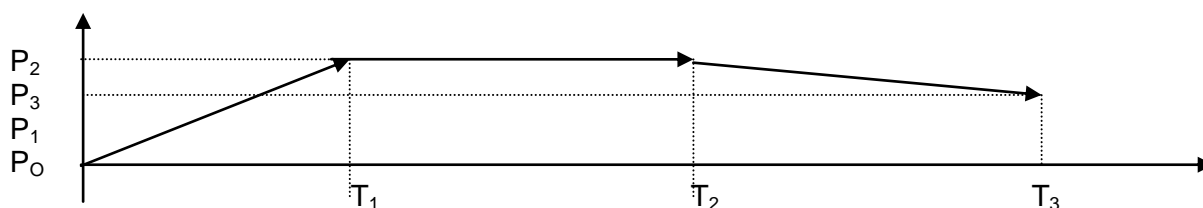
Para el procesamiento e interpretación de la información acopiada, en la literatura se suele recomendar el método *delphis*; pero por su complejidad, lentitud y costo, sugiero sustituirlo por otro más simple, rápido, barato y efectivo, como el de *grupos nominales*⁹.

⁹ En el artículo de (Pelegrín, Naranjo, Manes y Novoa, 2008:29) se informa la concordancia de los hallazgos mediante *grupos nominales*, con los resultados de otros métodos. Ver su explicación en (Aguirre 2007:15).

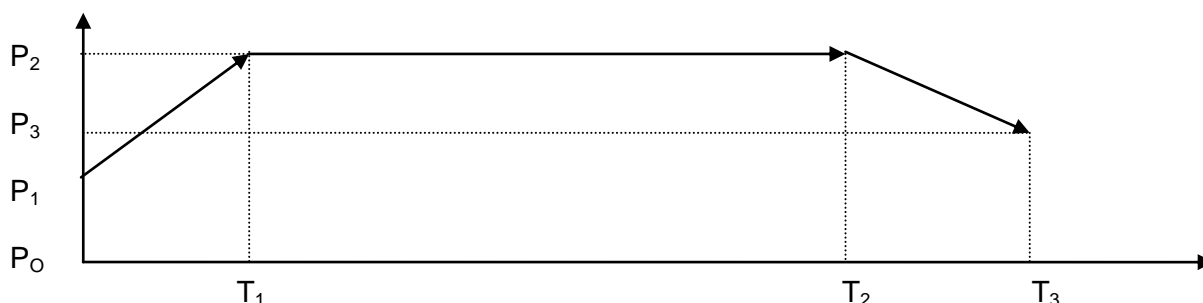
En cualquier caso, hay variedad de metodologías y las entidades laborales pueden asistirse de universidades u otros centros que provean asesorías o consultorías para su diseño.

Yendo a las implicaciones de administrar la fuerza de trabajo por competencias: Al entrar un(a) trabajador(a) en una entidad laboral, hay un lapso T_1 en el cual su productividad parte de un nivel bajo P_1 , hasta llegar a un “pico” P_2 , en el que se mantiene durante un periodo T_2 , a partir del cual inicia su declive hasta P_3 , durante un tiempo T_3 , hasta salir de la entidad.

Gráficamente:



El sistema de administración de la fuerza de trabajo, mediante procesos de planeación, selección y reclutamiento, inducción y socialización, capacitación, estimulación e imposición de disciplina, movimientos (reubicación o traslado, promoción, democión, baja), evaluación, etc., trata de minimizar T_1 y T_3 , así como maximizar T_2 , P_1 , P_2 y P_3 . Gráficamente:



En un sistema de administración de la fuerza de trabajo basado en competencias laborales, estas sustentan los procesos antedichos:

- La planeación se dirige a tener los puestos de trabajo, tanto actuales como previstos, con personas competentes.
- La selección y el reclutamiento se hacen comparando las competencias establecidas en el perfil, con aquellas evidenciadas por los candidatos.
- La capacitación se dirige a desarrollar competencias laborales (administrativas y profesionales, inclusive), para mejorar los resultados, procesos y recursos en los niveles organizacional, colectivo e individual.

Con la capacitación basada en competencias, pierde sentido contraponer “conocimientos” y “habilidades”; conceptos los cuales, en definitiva, no deben considerarse disyuntivos, sino conjuntivos. De aquel tema, se presentaron 7 ponencias en el *IX Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública*, **GESEMAP 2014** (Duarte, L.; Linares, M. y Medina, A.; Machado, R. y Gattorno, K.; Madruga, D.; Valdés, M.; Vallejera, G. y Dorta, S.; Varens, V.; Aguirre, E.; Sarduy, L.; y Oropesa, M.; 2014).

- La evaluación se hace comparando el desempeño real, con los “criterios de desempeño”.
- La estimulación e imposición de disciplina, movimientos, etc., se hacen a partir del desempeño y las competencias reales de cada trabajador(a); etc.

Sin perjuicio de lo antedicho, dadas las tendencias a *sistemas integrados de gestión* y su certificación considerando normas ISO 9000 (Calidad), 18000 (Salud y seguridad en el trabajo) y otras, así como las normas y disposiciones jurídicas nacionales, una variante racional puede ser integrar los *perfiles de competencias* con otros elementos regulatorios, en *especificaciones o prescripciones* de cargos o puestos de trabajo.

CONCLUSIONES:

1ª En Cuba:

- a) La dirección de la fuerza de trabajo, y en particular la capacitación de los cuadros y su reserva, con orientación a competencias laborales (administrativas y profesionales, inclusive) se ha regulado por disposiciones estatales.
- b) Parte de las entidades laborales tienen avances en diseñar, implantar y evaluar perfiles de competencia para los puestos de trabajo de sus cuadros y demás fuerza de trabajo, pero controles administrativos y estudios académicos han hallado debilidades al respecto; una de cuyas condiciones es el insuficiente conocimiento de qué son las competencias laborales, cómo se diseña un perfil de competencias y cuáles son las implicaciones de dirigir la fuerza de trabajo sobre la base de competencias laborales.
- c) Hay universidades y otras instituciones con experiencias de años en docencia, servicios científicos y tecnológicos, e investigaciones, en ese campo, reflejados en publicaciones y ponencias en eventos científicos; las cuales pueden proveer servicios de asesoría y consultoría para las entidades laborales que los necesiten.

2ª En el mundo, la categoría *competencias laborales* ha estado desarrollándose por décadas, con diversidad de definiciones, clasificaciones, y metodologías para su identificación y el diseño de perfiles de competencias, esbozadas en este documento.

RECOMENDACIONES:

- 1ª Dar las entidades laborales, más prioridad al diseño, implantación y evaluación de perfiles de competencias (o *especificaciones* o *prescripciones*) de los cargos y puestos de trabajo, así como la dirección de su fuerza de trabajo, cuadros y reserva inclusive, sobre tal base; con asesorías y consultorías de universidades y otras instituciones calificadas.
- 2ª Incluir el tema de las competencias laborales, como uno de los contenidos específicos a tratar en el *X Congreso Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública, GEAP 2015*; así como el *X Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública*, y el *VI Taller Internacional de Escuelas y Facultades de Capacitación de Directivos, GESEMAP 2016*.

BIBLIOGRAFÍA:

1. Aguirre, E. (Agosto / 2002). Preparación para el cambio, mediante la enseñanza de competencias laborales, *Folletos gerenciales* Nº 6:8, La Habana: CCED – MES, pp. 22-31. Reimpreso en diciembre / 2007, en *Cuestión* Nº 50, México D. F.: FNAMECCP, pp. 47-54; e incluido en 2008 en *Biblioteca virtual para formación postgraduada de directivos del sector salud – Versión 2007*, La Habana: ENSAP.
2. Aguirre, E. (Junio / 2007). ¿Cómo hacer un pronóstico por escenarios?, *Cuestión* Nº 48, México D. F.: FNAMECCP, pp. 12-21; e incluido en 2008 en *Biblioteca virtual para formación postgraduada de directivos del sector salud – Versión 2007*, La Habana: ENSAP.
3. Aguirre, E. (2008): Bases para la departamentalización, *Retos de la dirección* Nº 2:2, Camagüey: Universidad de Camagüey, pp. 35-46.
4. Almuedo – Paz, A.; et al. (Julio / 2014). Fiabilidad ínter – jueces en evaluaciones portafolio de competencias profesionales en salud: El modelo de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía, *Medwave* Nº 14:6. Descargado el 23/07/14 de <http://www.medwave.cl>
5. Artidiello, I. + Conrado, R. (Marzo / 2003). Competencias: un nuevo reto I, *Folletos gerenciales* Nº 7:3, La Habana: CCED – MES, pp. 5-17.
6. Artidiello, I. + Conrado, R. (Abril / 2005). Competencias: un nuevo reto II, *Folletos gerenciales* Nº 9:4, La Habana: CCED – MES, pp. 23-38.

7. Bermejo, M. (Enero–junio / 2013). Aplicación de una metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., *Folletos gerenciales* № 17:1, La Habana: CCED – MES, pp. 39-53.
8. CINTERFOR – OIT (2001). *El enfoque de competencia laboral*. Montevideo: Autor.
9. Duarte, L. (2014). *Las competencias: Retos del estudiante de administración para las demandas del siglo XXI*, ponencia presentada en GESEMAP 2014, La Habana.
10. Kollmann, T.; Häsel, M.; and Breugst, N. (Spring 2009). Competence of IT professionals in e-business venture teams: The effect of experience and expertise on preference structure, *Journal of Management Information Systems* № 25:4, pp. 51–79.
11. Linares, M. y Medina, A. (2014). *Propuesta para un modelo de formación en equipos basada en competencias*, ponencia presentada en GESEMAP 2014, La Habana.
12. López, J. (Junio / 2001). La gestión por competencias: un proyecto para la formación de los cuadros directivos, *Folletos gerenciales* № 5:6, La Habana: CCED – MES, pp. 15-27.
13. López, R. (Julio–septiembre / 2011). El MSCEIT, una escala para medir las competencias de inteligencia emocional en los directivos empresariales, *Folletos gerenciales* № 15:3, La Habana: CCED – MES, pp. 48-53.
14. Mc Clelland, D. (January / 1973). Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, pp. 1-14.
15. Machado, D.; y Alfonso D. (Octubre–diciembre / 2010). Hacia el impacto de la capacitación. Validaciones de un procedimiento que ha permitido este acercamiento, *Folletos gerenciales* № 14:4, La Habana: CCED – MES, pp. 6-18.
16. Machado, R. y Gattorno, K. (2014). *Competencias organizacionales orientadas a la gestión de intangibles como base de los programas de calidad en las empresas hoteleras*, ponencia presentada en GESEMAP 2014, La Habana.
17. Madruga, D. (2014). *La política cultural, la capacitación de los directivos, la formación de competencias profesionales y sus retos actuales*, ponencia presentada en GESEMAP 2014, La Habana.
18. Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*, Montevideo: OIT / CINTERFOR.
19. Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*, Madrid: IBERFOP.
20. Mertens, L. (2002). *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: Conceptos, metodologías y experiencias*. Montevideo: OIT / CINTERFOR.
21. Mertens, L. (2006). Diseñar un modelo integral y dinámico de gestión de recursos humanos por competencias. Turín: OIT.
22. Mesa, G.; Urías, G.; Barbosa, G.; y Marcané, J. (Marzo / 2008). Formación y desarrollo de competencias comunicativas para la negociación en directivos, *Folletos gerenciales* № 12:3, La Habana: DCCED – MES, pp. 47-56.

23. Pavón A.; y Gómez, I. (Julio–septiembre / 2009). Determinación de las competencias emocionales de los cuadros del Consejo de la Administración Provincial de Matanzas, *Folletos gerenciales* № 13:3, La Habana: DCCED – MES, pp. 46-60.
24. Pelegrín, N.; Naranjo, M.; Manes, A.; y Novoa, M. (Enero / 2008). Metodología para la formación de competencias directivas en las escuelas de hotelería y turismo, *Folletos gerenciales* № 12:1, La Habana: DCCED – MES, pp. 27-37.
25. Pelegrín, N.; Novoa, M.; y Naranjo, M. (Enero–marzo / 2012). El entrenamiento de postgrado en la formación y desarrollo de competencias en cuadros, reservas y trabajadores del turismo. Experiencias y resultados de la EHT de Trinidad, *Folletos gerenciales* № 16:1, La Habana: DCCED – MES, pp. 4-16.
26. Pérez, J.; Marañón, E.; y Bauzá, E. (Enero–marzo / 2012). El perfil de competencias de los cuadros en los Consejos de Administración Municipal. Su vínculo con la capacitación para el desarrollo local, *Folletos gerenciales* № 16:1, La Habana: DCCED – MES, pp. 17-32.
27. República de Cuba. Consejo de Estado (2014). *Decreto – Ley № 252, de 07/08/2007, sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano*, tal como quedó modificado por los Decretos – Leyes № 276, de 30/09/10; 295, de 15/07/12; y 320, de 30/01/2014, La Habana: Autor.
28. República de Cuba. Consejo de Ministros (2014). *Decreto № 281, de 16/08/2007, Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial*, tal como quedó modificado por los Decretos № 284, de 30/09/10; 303, de 12/10/12; y 323, de 04/03/14, La Habana: Autor.
29. República de Cuba. Oficina Nacional de Normalización (2007). *NC 3000:2006, Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario*, La Habana: Autor.
30. Sarduy, L.; Varens V.; y Urquiola, O. (Abril–Junio / 2012). Procedimiento para el desarrollo de competencias en los directivos de Cienfuegos, *Folletos gerenciales* № 16:2, La Habana: DCCED – MES, pp. 14-26.
31. Valdés, J. + Ortega, T. (Mayo / 2005). La gestión por competencias en el sector de las finanzas y precios, *Folletos gerenciales* № 9:4, La Habana: DCCED – MES, pp. 22-40.
32. Valdés, M. (2014). *Elementos didácticos generales para el desarrollo de competencias en la preparación de cuadros y reservas en Cuba*, ponencia presentada en GESEMAP 2014, La Habana.
33. Vallejera, G. y Dorta, S. (2014). Competencias comunicativas de los directivos para la gestión mediante el coaching. Estudio de Caso, ponencia presentada en GESEMAP 2014, La Habana.
34. Varens, V.; Aguirre, E.; Sarduy, L.; y Oropesa, M. (2014). La identificación de necesidades de superación para desarrollar competencias directivas. Una experiencia en Cienfuegos, ponencia presentada en GESEMAP 2014, La Habana.