

ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA DE PERFORACIÓN Y EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO DEL CENTRO.

Lic. Lilietty Crego León¹

*1. Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro
(EPEP-C), Finca La Cachurra Guásimas, Matanzas, Cuba.*

Resumen.

El presente Trabajo Científico Investigativo es realizado en la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro perteneciente al Ministerio de la Industria Básica, donde se realizan una serie de análisis y valoraciones sobre las Competencias Laborales, se ofrecen resultados de los mismos y se plantean estrategias y acciones para el mejoramiento de las mismas. Para el cumplimiento de los objetivos trazados se aplicaron técnicas como: trabajo en grupo y análisis de documentos que arrojaron datos relevantes al estudio realizado.

***Palabras claves:** Competencias Laborales; Gestión; Desempeño.*

Introducción.

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interno de las mismas, existiendo la tendencia al aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos. Esta nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional de los primeros y en la búsqueda, por parte de los segundos, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal. Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades claves de GRH como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral.

Respecto a esas actividades claves de GRH antes señaladas, serán realizadas en síntesis consideraciones fundamentales a la luz de estudios realizados y experiencias adquiridas, derivadas de la consultoría organizacional y la docencia universitaria de postgrado a directivos. Esas consideraciones se harán, necesariamente, manteniendo como hilo conductor a la gestión del desempeño por competencias. El objetivo central de este trabajo es viabilizar a directores de empresas, gestores de RH en particular, directivos en general, consultores, investigadores y formadores, capacidades y habilidades en el ámbito de la gestión de competencias, para el logro de su inserción en la GRH eficaz y eficiente que exige la competitiva contemporaneidad.

Es objetivo ofrecerles argumentos técnica y científicamente avalados, para que incentiven sus reflexiones y arriben a conclusiones propias con fines eminentemente prácticos, conducentes al cambio o la transformación organizacional. El cambio positivo ha de signar lo mejor de esta época. No hay empresa u organización que deba resistirse a tal signo, en particular las que pretendan subsistir en este mundo globalizado donde la turbulencia de su entorno hace recordar cada vez más al primero de los dialécticos, al incisivo Heráclito cuando afirmaba “que un hombre no puede bañarse dos veces en un mismo río”.

Ya hoy no es novedad decir, que la ventaja competitiva básica de las empresas radicará cada vez más en el nivel de preparación y gestión de sus recursos humanos; y en esa afirmación hay que reconocer que el resultado de la preparación, es decir, la competencia de las personas, es su corazón o esencia.

Desarrollo.

Antecedentes de las Competencias Laborales:

✎ En 1949, T Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. (Resultados vs Buena Cuna).

✎ En 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

✎ A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro

(resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).

✎ Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

✎ En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McClelland, 1973).

✎ R E Boyatzis (1982) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

Definiciones de Competencias:

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997)

Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

Nuñez, Jorge (1997) define a las competencias " como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un

desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio " (pág. 22)

Según Boyatzis, (citado por Dalziel, M.A., Cubeiro, J.C. y Fernández, G., 1996, pág. 28) "la competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo".

Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982).

Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente más aceptado).

Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo. (CONOCER de México)

Se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (POLFORM/OIT)

Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello. (OIT)

Es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognitivas psicológicas sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo de manera adecuada un papel, una función, una actividad o tarea. (Provincia de Québec)

Es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional. (Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina)

Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas. (Australia)

Esta definición es considerada como un enfoque holístico, en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar, permitiendo incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

David McClelland (1973), formuló un conjunto de variables a través de las cuales se pudiese predecir la actuación del individuo en el trabajo y que no estuviesen limitados por factores de raza, sexo o socioeconómicos, con estas variables identificó los principios en los cuales se basó su investigación y fueron los siguientes:

Utilización de muestras representativas: comparar a personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con otras personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características personales asociadas con el éxito.

Identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables. Esto es, la medición de las "competencias" debe entrañar situaciones "abiertas", en las que el individuo debe generar una conducta; a diferencia de las medidas de tipo "respuestas", tales como el auto informe o el test de opciones múltiples, en el que se debe elegir de entre varias respuestas alternativas para una situación detalladamente estructurada. En la vida real y en el trabajo, rara vez se presentan esas condiciones de test. Normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares del pasado. (Daziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernández, G., 1996, págs. 26-27).

De una forma u otra, puede concluirse que, de manera general, están contenidos los cinco tipos de características competenciales propuestas por Lyle M Spencer y Signe M Spencer (1993):

☺ Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder.

☺ Rasgos del carácter, que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.

☺ Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y auto-imagen.

☺ Conocimientos.

☺ Habilidades, capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales.

Técnicas para determinar el Perfil de Competencias.

Dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las "competencias requeridas" encontramos, el Panel de Expertos, las Entrevistas, y las Entrevistas Focalizadas.

♥ **El Panel de Expertos.** Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización -teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros- en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo. En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse en un determinado puesto y de las actividades que se realizan en la empresa donde está enmarcado dicho puesto, así como de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial. Estos individuos tienen la tarea de determinar -atendiendo a estos factores- cuales son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

♥ **Las entrevistas.** Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuadas sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto. La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior, y por otro grupo menor con un rendimiento medio (proporción ideal entre 60 y 40 % del total de la muestra respectivamente). Por otra parte, esta muestra debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros. Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional entre otros). No obstante, cuando estas listas son demasiado grandes, o por el contrario muy pequeñas, sesgan el proceso haciéndolo menos eficaz. Como ventajas de este método se destacan el hecho de que permite una identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que estas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol. Por otra parte, el perfil obtenido proporciona un modelo a partir del cual, podemos obtener la adecuación persona-puesto, tanto a través de un proceso de selección externa, como de promoción interna.

♥ **La Entrevista Focalizada.** Fue desarrollada por McClelland y Dayley en 1972, combinando el método de Incidencia Crítica de Flanagan con las pruebas del Thematic Apperception Test que McClelland había desarrollado durante más de 30 años en sus estudios de motivación.

Este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo. La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado. De manera general, proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos y deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos.

Evaluación de Competencias.

Desde hace algunos años, se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros más que por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones. Un ejemplo ilustrativo en este sentido, lo constituye el procedimiento propuesto por Kaplan y Norton en 1996 (citado por Cardona y Chinchilla, 1999) el cual se conoce como "Cuadro de Mando Integral"(Balance Score). En este se agregan indicadores de competencias a los indicadores de resultados y se haya una media ponderada para obtener un indicador final, el cual está asociado a una retribución variable. Esto desde mi punto de vista pudiera tener sus ventajas, aunque coincido con Cardona y Chinchilla, cuando al referirse a este procedimiento plantean que en el mismo se mezclan dos realidades distintas: los objetivos y las competencias, lo que puede producir percepciones de falta de justicia comparativa, las cuales resultan muy negativas para la motivación y el rendimiento de los empleados, llegando a socavar la capacidad creativa e innovadora de estos. Y en este sentido, no dejan de tener razón cuando refieren que las competencias resultan "variables" nada fáciles de medir, en comparación con los objetivos, a la vez que su desarrollo requiere de una motivación intrínseca más que de una compensación "de fin de año". Por lo tanto, requieren de un tratamiento diferente al ser evaluadas, ya que si bien son objetivas, en cuanto a que son observables, también son subjetivas, en cuanto a la percepción que de ellas tiene el examinador (Cardona y Chinchilla, 1998).

Desarrollo de Competencias.

El objetivo hoy de cualquier empresa es convertir las competencias requeridas ya diagnosticadas en un medio para proporcionar resultados óptimos para la empresa.

Desarrollo de competencias como el "conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño.(Lic. María C. De Sousa)

"La sumatoria sinérgica de los altos rendimientos deviene ineludiblemente en una ventaja competitiva".

La formación se centra en la transmisión de conocimientos sin que necesariamente haya un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son puestos en práctica y si resultan eficaces. Por su parte, el desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias.

Un gran cúmulo de investigaciones iniciadas por **McClelland** y su equipo de Harvard, así como por la Consultora Hay Group, demuestran que todas pueden desarrollarse, incluyendo aquellas que están ligadas a un motivo básico o aun rasgo de personalidad.

Respecto a como desarrollar competencias, existen una serie de modalidades de desarrollo que las organizaciones, en función de implementar una serie de programas con estos fines, pueden utilizar, bien de manera exclusiva o bien de manera combinada.

El Coaching. Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Un plan de acción individual y su seguimiento otorgan sentido al coaching. Dentro de las modalidades de coaching pueden citarse tres como las comunes: individual, grupal y mixto.

El Mentoring. Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como el futuro del individuo.

Auto-desarrollo. Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

En resumen, puede decirse que la tesis fundamental del autor en relación al desarrollo de las competencias, parte de considerar que la formación tradicional no constituye la vía para desarrollar competencias en los individuos, ya que esta no considera el rol que juegan las experiencias en este proceso. Más bien, afirma que en la actualidad el individuo se va formando a través de dichas experiencias (que en su opinión, constituye la vía para el desarrollo de las competencias) que este adquiere durante el desarrollo de su carrera profesional. Ahora, en todo este proceso, es el propio individuo el que debe participar de manera activa en su propia formación, aprovechando al máximo estas experiencias, lo cual resulta clave no solo para desarrollar las competencias existentes, sino también para adquirir otras nuevas. Considera además que en una misma experiencia pueden desarrollarse varias competencias y que a su vez, toda competencia puede ser desarrollada por experiencias diversas. Finalmente, destaca el importante rol que tiene la organización en la creación de condiciones favorables para que todo este proceso sea efectivo.

El modelo de gestión por competencia

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. Este enfoque, deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales independientemente de las personas que los ocupan e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades tanto de clientes internos como de clientes externos, en donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo.

Una de las mejores formas de averiguar qué se necesita para lograr un desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado, es estudiando a los individuos que tengan un desempeño exitoso en el mismo y analizar qué hacen para lograrlo. Esto quiere decir, realizar una evaluación no del puesto de trabajo, sino de la persona que realiza el trabajo. Los resultados de este proceso proporcionan información que puede ser utilizado como insumo en las diferentes áreas de recursos humanos, ya que crean un punto común de referencia.

El modelo de competencia adopta este enfoque. Este es un modelo que busca precisamente identificar esas características que permiten a las personas desempeñarse exitosamente, los que se han denominado competencias.

Los modelos causales ofrecen a los directores de empresas una forma fácil de evaluar los riesgos en la escogencia de los candidatos para un cargo.

- Motivaciones - Habilidades
- Rasgos de carácter
- Concepto de uno mismo
- Conocimientos " HACERLO MEJOR" (Calidad, producti-
- Competencias con las vida, ventas, be-
- normas de perfección nefecios, etc...)
- Logros originales
- Productos, servicios y nuevos procedimientos

Categorías de las competencias:

Los elementos anteriormente señalados permiten diferencias entre los dos grupos que se toman para categorizar las competencias, estas son:

a. Competencias Umbrales o Esenciales. Este tipo de competencia se refiere a los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita una persona para lograr un desempeño mediano o mínimamente adecuado.

b. Competencias Diferenciadoras. A través de estas competencias se obtiene factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso de otro con desempeño mediano.

La unión de las competencias anteriormente descritas permiten crear un patrón y establecer normas para llevar a cabo los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño, planificación de carreras entre otras áreas que conforman la unidad de recursos humanos.

Las competencias se corresponden con las habilidades que un individuo es capaz de desarrollar en un determinado trabajo. Se puede asumir que se está en presencia de una competencia, cuando existen características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores.

Procedimiento para elaborar un Modelo de Competencias

Se deben considerar cada uno de estos elementos serán explicados a continuación:

a. Visión estratégica y propósito: debe existir relación directa entre el modelo o perfil de competencias y la visión, objetivos y metas de la organización. Esto sienta las bases del modelo y asegura el desarrollo de las actividades que éste implica.

b. Procesos / flujos de trabajo: es la descripción detallada de los procesos, actividades, funciones y tareas de las personas que se desempeñan exitosamente en su puesto de trabajo. El conocimiento de las actividades realizadas en el sitio de trabajo permite detectar las aplicaciones que pueda tener el modelo de competencias en los subsistemas de recursos humanos.

c. Sistemas / estructuras de soporte: se refiere a los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y gerenciales con los que cuenta los trabajadores para desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo. En este aspecto también incluye aquellos sistemas o soportes que el empleado considera que debería de existir para mantener los altos estándares de eficiencia en el trabajo.

d. Competencias individuales y grupales: es el punto clave para conectar todo el proceso teórico – técnico que se ha llevado a cabo hasta ahora con la realidad de la empresa, y los conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos, actitud y conductas que el individuo posee y aplica para lograr un desempeño exitoso en su trabajo.

e. Aprendizaje: es la parte de un proceso cíclico, en donde los empleados aprenden y la organización se beneficia de dicho aprendizaje.

f. Contexto cultural: es el factor que determina el ambiente de la organización generando las condiciones socio-culturales que permitan elaborar y aplicar el modelo o perfil de competencias.

Considerar estos seis elementos permite entender en qué organización estamos, las ventajas que ésta posee, los recursos con los que cuenta y los problemas a los que se enfrenta, pero además esta información se convierte en el insumo para definir el método a utilizar para diseñar un modelo o perfil de competencias.

Proceso de elaboración del perfil de competencias:

a. Panel de Expertos

En el panel de expertos se realiza un análisis actual de los retos que enfrenta la organización representadas en las conductas requeridas. En este panel participan un grupo de directores especialistas en recursos humanos que tengan conocimientos suficientes sobre este tema y varios empleados de alta y mediana gerencia, especialistas en las diversas áreas de la organización y con una visión clara del futuro.

b. Entrevista de Incidentes Críticos (BEI)

La utilización de los perfiles de competencia tiene como finalidad dar a conocer las conductas que requiere una persona para tener éxito en su desenvolvimiento en el cargo. Para definir las competencias es necesario tomar ejemplos de conducta de la vida real. Esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes con cierto número de personas, que posteriormente se convertirán en una muestra representativa, y que demuestren el tipo de actuación que el panel de expertos identificó como importantes para el futuro éxito de la organización.

c. Análisis de Datos

Todos los datos obtenidos de las entrevistas se analizan con el fin de obtener una clara y precisa comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.

d. Validación

El modelo de competencia puede ser válida a través de una segunda serie de entrevistas de incidentes críticos, aplicado a un nuevo grupo de personas y comprobar si las competencias identificadas se relacionan con la actuación de los trabajadores como fue identificada por el panel de expertos

e. Planificación de las Aplicaciones

Con los resultados obtenidos de las entrevistas de incidentes críticos, el análisis de las mismas y identificadas las competencias, se procede a crear una serie de políticas y técnicas de recursos humanos para llevar a cabo las competencias identificadas y poder así cumplir con los objetivos y metas estratégicas planteadas por la organización.

f. Informe Final

Como su nombre lo indica es realizar el informe final del perfil de competencias de los cargos analizados, con todas las especificaciones. (Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernández, G., 1996)

Componentes de un Modelo de Competencias
El modelo de competencias consta de cinco componentes, los cuales son los siguientes:

a. Representación gráfica: en esta se reflejan de manera gráfica y esquemática las relaciones del modelo, los cluters o grupos de competencias y los nombres de las competencias.

b. Cluters o grupos de competencias: es una representación sistemáticamente ordenada del modelo de competencias. En los cluters se agrupan las competencias de acuerdo a criterios establecidos en el desarrollo del modelo; cada competencia es agrupada con otras según su naturaleza. **Ver Anexo 1.**

c. Nombre y definición de las competencias: para lograr la efectiva comprensión de las competencias es importante que tanto el nombre como la definición de la competencia se realicen de manera clara y precisa, de modo que pueda ser comprensible para todo aquel que la lea.

d. Indicadores conductuales: los indicadores conductuales o niveles de complejidad, hacen a las competencias observables o medibles; éstos ayudan a medir algunas de las formas en que las competencias pueden ser demostradas. En ciertos modelos de competencias los indicadores conductuales son genéricos, lo cual permite su aplicabilidad a diferentes funciones dentro de una familia de cargos en particular. También pueden identificarse indicadores conductuales para puestos específicos de trabajo. Este tipo de indicadores conductuales permiten desarrollar grupos de trabajo, ya que son fáciles de transformar en instrumentos de evaluación, por lo que se puede obtener información sobre las necesidades de entrenamiento.

e. Ejemplo de comportamiento: aún cuando los indicadores conductuales son un elemento dimensionador de la competencia, en muchos casos no son suficientes para explicar la misma y logra que esta sea sencillamente comprensible. Cuando esto sucede, es decir, cuando un indicador conductual no es susceptible de ser comprendido es

necesario apelar a la utilización de ejemplos, traducidos en lo posibles conductas asociadas a ese indicador conductual.

El modelo de competencia tiene aplicaciones en todos los subsistemas que conforman los recursos humanos y a través de él se puede crear políticas, normas, procedimientos y técnicas de recursos humanos.

Incidencias del modelo de competencias en los distintos procesos de la gerencia de recursos humanos.

☺ **Selección y Contratación**

Todo sistema de selección debe de poseer las siguientes características:

1. Seleccionar al personal más idóneo para desempeñar el cargo vacante
2. No tener ningún tipo de discriminación, por ejemplo: sexo, raza, religión, etc.
3. El costo y eficacia del proceso sea el justificado.

☺ **Diseño y Evaluación de Puestos.**

Se establecen los cargos que se necesitarán cubrir y cuanto costarán dichos cargos a la organización, de tal manera obtener un flujo de trabajo que garantice los objetivos del negocio de la organización.

☺ **Evaluación de Desempeño.**

Los supervisores y jefes son las personas encargadas de suministrar información referente al rendimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo e indicando cuáles son sus potencialidades y sus debilidades.

☺ **Remuneración.**

La organización analizará específicamente como les pagará a las personas de acuerdo a sus perfiles y competencias, basándose en la equidad interna y el mercado externo, y tomando en consideración el valor del cargo dentro de la organización, los resultados obtenidos y la capacidad y talento profesional de los trabajadores.

☺ **Valoración del Potencial.**

Es un estudio detallado de los trabajadores que presentan el potencial más elevado para ocupar cargos futuros, además de dar pautas para la elaboración de los planes de carrera, planes de sucesión, etc.

☺ **Planes de Carrera.**

Deben de estar debidamente orientados a lograr un desarrollo efectivo de los individuos en la organización. Según Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernandez, G.(1996) " el plan de carrera es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos " (pág. 54)

☺ **Planes de Sucesión.**

Ya sean de carácter formal basados en amplios análisis de datos, o de carácter informal en la simple percepción de las necesidades futuras, proporcionan elementos claves para la toma de decisiones acerca del desarrollo del negocio, reorientación de la estructura organizativa y de los planes de inversión de recursos materiales y financieros. Según Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernandez, G.(1996) " los planes de sucesión en base a competencias permiten a una organización determinar las competencias actuales críticas, necesarias para triunfar en puestos claves, así como las competencias estratégicas necesarias para el éxito futuro". (pág. 63)

☺ **Formación y Desarrollo.**

- Con los programas de formación y desarrollo aseguran " la actualización y el desarrollo de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos, así como la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la compañía" (Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernandez, G., 1996, pág. 49).

La gestión de recursos humanos se verá beneficiada con el modelo de competencias, pues mejora el desarrollo de los recursos humanos, permitiendo identificar aquellos empleados que tienen mayor potencialidad, y servir a su vez como instrumento para los planes de carrera y sucesión en la organización. Además de producir un impacto notable en la productividad y motivando al personal, lo cual se refleja en las utilidades de las organizaciones.

Se espera hoy en día, que la gerencia de recursos humanos participe activamente en los procesos de cambio y se encargue de comunicar abierta y claramente lo que esta sucediendo en la organización, ayudar a construir una organización flexible con capacidad de adaptación y asegure las conductas necesarias para fortalecer la cultura organizacional.

El modelo de competencia otorga a la gerencia de recursos humanos una función directiva, un rol más activo, una eficiencia operativa, orientada a la transformación y al cambio, dedicado a desarrollar el talento de los miembros de la organización y capaz de facilitar la comunicación entre los diversos niveles.

Caracterización de la actividad de gestión de los Recursos Humanos en la EPEP-Centro.

La Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro cuenta para la gestión de los recursos humanos con un personal preparado en estas funciones. La Dirección de Recursos Humanos cuenta con una plantilla de 15 trabajadores divididos en varios grupos como son: Grupo de Selección, Grupo de Encargadas Administrativas, Grupo de OTS, Estadísticas, Cuadro y Capacitación, todos ellos llevan a cabo un trabajo encaminado al perfeccionamiento del trabajo con los recursos humanos en la EPEP-Centro. **(Ver anexo 2.)**

La edad promedio de la Dirección de RRHH es de 45 años por lo que se puede contar con personal de gran experiencia desde los técnicos y especialistas como los de apoyo a esta actividad. Durante varios años han resultado destacados a nivel de empresa y a nivel de la Unión Cupet, manteniendo intercambio de experiencias con las demás empresas de la Unión Cuba Petróleo.

Gestión del los Recursos Humanos en la EPEP-Centro.

La EPEP-Centro esta encaminada al perfeccionamiento a los procesos que intervienen en la gestión de los recursos humanos. Lleva a cabo los siguientes procesos:

1. Planeación de las necesidades y análisis y diseño del puesto de trabajo.
2. Reclutamiento y Selección.
3. Formación y Desarrollo.
4. Organización y condiciones de trabajo.
5. Evaluación del desempeño.
6. Atención, Retribución y reconocimiento.
7. Evaluación y Control de Sistema.

Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la EPEP-Centro.

El grupo encargado de este proceso es de Selección que es el que recepciona las solicitudes de las plazas vacantes de las diferentes áreas de la empresa y a partir de est solicitud comienza el proceso que a juicio de muchos especialistas está considerado como el más importante por ser el primer contacto entre la empresa y el posible empleado.

Se utilizan las formas conocidas de reclutamiento (interna y externa), la promoción de las plazas vacantes es fundamental para el proceso de reclutamiento ya que muchas veces personal interno de la EPEP-Centro puede ocupar estas plazas vacantes con su conocido ahorro en la preparación de los nuevos ingresos a la empresa en cuanto a la cultura de la actividad petrolera.

Para la divulgación de las plazas se utilizan el tradicional método de la presentación de las plazas en los lugares de mayor afluencia de trabajadores como son el comedor de empleados y el transporte obrero, también se explotan los beneficios de la informática al presentarse estas plazas por el correo electrónico, la vía externa consiste en los anuncios que se realizan por Radio Ciudad Bandera.

Selección del personal.

El personal aspirante a una plaza en la EPEP-Centro debe de ser procesado por investigadores para verificar su integridad social y revolucionaria siendo este el primer filtro que va desechando aquellos candidatos que sean rechazados por presentar problemas con sus antecedentes. Posteriormente se le realiza un examen médico y psicológico donde se detectan posibles dificultades médicas que le impidan al trabajador ocupar una determinada plaza. A los que pasan esta etapa se les realiza una prueba de conocimientos relacionada con la plaza que aspiran a ocupar donde se consolidan los conocimientos básicos necesarios para ocupar un puesto en la EPEP-Centro, finalmente se efectúa la entrevista final con el responsable directo del área para determinar cual es el candidato con mejores condiciones para comenzar a trabajar.

Gestión por competencias en la EPEP-Centro.

El modelo de gestión humana por competencias fue adoptado por las empresas con el fin de competir de manera eficaz en el mercado en el que se desarrollan. Este modelo contiene varias etapas que lleva a las empresas a conocer su funcionamiento interior para verse reflejado en el mundo empresarial. A su vez permite que se detecten, adquieran, potencien y desarrollen las competencias que dan valor agregado a la organización y que le diferencien en su sector, proponiendo un estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización.

Villa (2004)

El modelo de gestión humana por competencias es un modelo integral que contribuye a la utilización óptima de los recursos humanos; este modelo permite profundizar en el desarrollo y participación del capital humano, ya que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos comprometidos en el quehacer de la empresa. **(Fernández, 2005)**

Debido a lo reciente de este tema la EPEP-Centro adolece de esta nueva técnica y es el objetivo principal de este trabajo el de proponer esta herramienta novedosa en la Gestión de los Recursos Humanos para una mejor elección los candidatos que formaran parte de la fuerza productiva de la empresa.

Análisis de los resultados.

Para realizar nuestro estudio se seleccionaron varios puestos que hoy se encuentran en convocatoria sus plazas por la escasez de trabajadores para estos puestos y que son de gran importancia para el desarrollo productivo de nuestra Empresa.

Análisis de las Competencias Profesionales de puestos importantes.



Perfil de Competencias del Especialista “A” en ATM

Nombre del puesto: Especialista “A” en ATM

Área a la cual pertenece: Grupo de Operaciones de la UEB Logística

Categoría Ocupacional: Técnico.

Caracterización del puesto:

Misión del puesto: Garantizar un correcto abastecimiento técnico material.

Principales Funciones:

- Cumple y controla la aplicación de las directivas, normativas y disposiciones relativa a los abastecimientos.
- Confeciona, ejecuta y controla los planes de recursos materiales a corto y mediano plazo para el aseguramiento de abastecimientos.
- Elabora la demanda y las discrepancias de las cifras directivas y evalúa la información emitida por el organismo superior y por los niveles subordinados.

Responsabilidades:

- Cumplir con todas las disposiciones legales vigentes, normativas y directivas relacionadas con los abastecimientos materiales.
- Confecionar los planes, ejecutar y controlar los planes de abastecimientos a corto y mediano plazo con el fin e garantizar la producción de la Empresa.

- Analizar los saldos de los suministros vigentes y necesarios, así como de las existencias.
- Mantener un estricto control sobre los recursos materiales asignados bajo su custodia.
- Llevar un control sistemático sobre las herramientas y medios de trabajos asignados para su desempeño laboral.

Requisitos generales:

Formación mínima necesaria: Nivel escolar Universitario (preferentemente Ingeniero en la especialidad de Explotación del Transporte)

Experiencia previa: 2 años de Experiencia en la actividad.

Competencias del puesto de trabajo:

- ♣ Conocimientos de computación en programas como Word, Excel, Access y programas específicos de almacenes como Win ATM.
- ♣ Conocimientos de contabilidad, para el manejo de facturas, Solicitudes de Compras, Informes de Recepción , vales de Salidas, entre otros documentos oficiales.
- ♣ Conocimientos de las leyes y regulaciones vigentes con relación a las compras y ventas así como de sus respectivos cobros y pagos.
- ♣ Capacidad de análisis.
- ♣ Capacidad de observación.
- ♣ Capacidad de previsión.
- ♣ Capacidad de decidir y establecer prioridades.
- ♣ Capacidad de organización en el trabajo.
- ♣ Habilidad en el desarrollo de investigaciones.
- ♣ Capacidad de aprendizaje continuo.
- ♣ Habilidad en el trabajo en equipo.
- ♣ Propiciar una adecuada relación personal con compañeros de trabajo.

- ♣ Conocer las normas y procedimientos de la especialidad.
- ♣ Superación profesional continúa.
- ♣ Ser decidido, humano, profesional, sacrificado, solidario, consciente, exigente, ágil intuitivo y gentil.
- ♣ Cultura general.

Condiciones del puesto de trabajo:

Ambiente físico: debe ser con buena iluminación, ventilado, sin ruidos.

Equipamiento y materiales gastables: abundante material de oficina, guantes, overol, botas, dispositivos para datos portátiles, computadora, calculadora, climatización del local donde va a desempeñar sus funciones.

Esfuerzo físico y mental: Régimen de trabajo normal, guardia obrera, reuniones tanto administrativas como sindicales y balances económicos mensuales.

Régimen de trabajo y descanso: Se trabaja con estrés debido al poco tiempo que tenemos para descansar por las diversas actividades en que nos encontramos inmersos.

Riesgos a los que se exponen:

Posibilidad de golpes en lugares donde se exponen grandes cargas de mercancías, como almacenes y camiones, zona de gases industriales los que pueden dañar el organismo a largo plazo.

 SUPERVISOR INTEGRAL A

Nombre de puesto: SUPERVISOR INTEGRAL A

Área a la cual pertenece: U.E.B de Trabajos Complementarios a la producción.

Categoría Ocupacional: Técnico.

Caracterización del puesto:

Misión del puesto: Aplicar el Sistema Integral de Auditoría que garantice el control del cumplimiento de las estrategias, políticas, normas, resoluciones y procedimientos vigentes.

Principales Funciones:

1. Supervisa, controla y asesora el trabajo de otros especialistas de inferior categoría.
2. Estudia, asesora y dictamina en los asuntos sometidos a su consideración sobre la correcta aplicación de las normas vigentes.
3. Realiza auditorías, inspecciones y comprobaciones en las áreas y en la entidad, precisando el nivel de ejecución e incumplimientos.
4. Participa en las auditorías, inspecciones y controles que se realizan en la entidad
5. Exige responsabilidad administrativa y revisa los expedientes laborales de los trabajadores.

Responsabilidades:

- Controlar, asesorar y supervisar el trabajo de otros especialistas de inferior categoría.
- Estudiar y dictaminar los asuntos sometidos a consideración sobre la correcta aplicación de las normas vigentes.
- Participar en todas las auditorías e inspecciones que se realicen en la entidad.
- Exigir el cumplimiento de las responsabilidades administrativas.
- Revisar y mantener un estricto control de los expedientes laborales de los trabajadores.
- Asumir la responsabilidad material de los bienes materiales que se encuentren bajo su custodia, así como de las herramientas que se le asignen para el desempeño de sus funciones.

Requisitos generales:

Formación mínima necesaria: Nivel Superior (Preferiblemente en las especialidades de Economía, Ingeniería Industrial y con experiencia en la actividad)

Experiencia previa: 2 años de Experiencia en trabajos de auditorías e inspecciones.

Competencias del puesto de trabajo:

- ♣ Conocimientos de computación en programas como Word, Excel, Access y programas específicos de almacenes de auditorías.
- ♣ Habilidad para la realización de auditorías e inspecciones.
- ♣ Conocimientos de las leyes y regulaciones vigentes.
- ♣ Capacidad de análisis.
- ♣ Capacidad de observación.
- ♣ Capacidad de previsión.
- ♣ Capacidad de decidir y establecer prioridades.
- ♣ Capacidad de organización en el trabajo.
- ♣ Habilidad en el desarrollo de investigaciones.
- ♣ Capacidad de aprendizaje continuo.
- ♣ Habilidad en el trabajo en equipo.
- ♣ Propiciar una adecuada relación personal compañeros de trabajo.
- ♣ Conocer las normas y procedimientos de la especialidad.
- ♣ Superación profesional continua.
- ♣ Ser decidido, humano, profesional, sacrificado, solidario, consciente, exigente, ágil intuitivo y gentil.
- ♣ Cultura general.
- ♣ Poseer una formación política e ideológica acorde con los principios revolucionarios para detectar cualquier delito e ilegalidad que se presente.
- ♣ Conocimientos mínimos de recursos humanos para analizar los expedientes laborales.

Condiciones del puesto de trabajo:

Ambiente físico: debe ser con buena iluminación, ventilado, sin ruidos.

Equipamiento y materiales gastables: abundante material de oficina, guantes, overol, botas, dispositivos para datos portátiles, computadora, calculadora, climatización del local donde va a desempeñar sus funciones.

Esfuerzo físico y mental: Régimen de trabajo normal, guardia obrera, reuniones tanto administrativas como sindicales y balances económicos mensuales.

Régimen de trabajo y descanso: Se trabaja con estrés debido al poco tiempo que tenemos para descansar por las diversas actividades en que nos encontramos inmersos.

Riesgos a los que se exponen:

Posibilidad de golpes en lugares donde se exponen grandes cargas de mercancías, como almacenes, zona de gases industriales los que pueden dañar el organismo a largo plazo.

Las competencias identificadas de mayor importancia para los puestos analizados son:

 Conocimientos de computación en programas como Word, Excel, Access y programas específicos en relación al puesto desempeñado.

 Conocimientos de las leyes y regulaciones vigentes

 Capacidad de análisis.

 Poseer una formación política e ideológica acorde con los principios revolucionarios para detectar cualquier delito e ilegalidad que se presente.

 Capacidad de decidir y establecer prioridades.

 Capacidad de organización en el trabajo.

Las competencias identificadas de mayores dificultades para los puestos analizados son:

 Superación profesional continúa.

 Capacidad de previsión.

 Habilidad en el desarrollo de investigaciones

 Capacidad de observación.

 Habilidad en el trabajo en equipo.

Competencias que deben ser mejoradas para disminuir las insuficiencias en el proceso productivo.

Insuficiencia en el proceso productivo	Competencias detectadas que influyen en dichas insuficiencias
Actualización en las técnicas productivas y apertura al cambio a lo novedoso.	<ul style="list-style-type: none">• Superación profesional continúa.• Habilidad en el desarrollo de investigaciones
Detección de errores y prever formas mejores de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de observación• Capacidad de previsión.

Logros que influyen positivamente en las competencias.

- ⊕ Se han mejorado las condiciones de trabajo en las áreas
- ⊕ Se han mejorado las condiciones de vida de los trabajadores.
- ⊕ El nivel de alimentación es adecuado.
- ⊕ Se imparten para los trabajadores cursos de postgrado.
- ⊕ Se han incrementado las cifras de nuevos equipos.

Estrategias:

- ♣ Desarrollo de la Gestión del Conocimiento.
- ♣ Desarrollo de una producción con la Calidad requerida.
- ♣ Mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- ♣ Desarrollo de una retroalimentación sistemática.

- ♣ Creación de un ambiente ecológico, cultural, creativo en la empresa.
- ♣ Eliminación de las competencias laborales que presentan dificultades hoy en la empresa.

Acciones:

- ⊕ Perfeccionar la determinación de las necesidades de aprendizaje de los directivos y el personal.
- ⊕ Elaboración de la estrategia y plan de capacitación para cada trabajador en cada área de la empresa.
- ⊕ Incorporar al personal en Maestrías y Doctorados.
- ⊕ Incrementar preparación del personal como cursos de idiomas, específicos de la industria petrolera y de diferentes especialidades.
- ⊕ Redefinir las líneas de investigación y el personal a investigar que conduzcan a tesis de diploma, maestría, doctorados y especialidad (levantamiento de las posibilidades y necesidades por áreas).
- ⊕ Realizar investigaciones conjuntas con otras instituciones.
- ⊕ Aplicar los resultados investigativos en la práctica diaria y en la labor cotidiana de otras áreas.
- ⊕ Divulgar los resultados investigativos entre el personal del centro.
- ⊕ Realizar eventos provinciales y nacionales sobre diferentes temáticas.
- ⊕ Participar en eventos científicos nacionales e internacionales.
- ⊕ Análisis y solución de los problemas que afectan el proceso productivo; logrando la coordinación horizontal necesaria.
- ⊕ Desarrollar actividades culturales, deportivas, recreativas por las áreas
- ⊕ Desarrollo de actividades que propicien la participación de los trabajadores con presentaciones creativas.

Conclusiones.

Se determinaron los factores que inciden en el estado de las Competencias Profesionales. El modelo de competencias de recursos humanos es susceptible de ser aplicado en cualquiera de las actividades de la administración de recursos humanos, y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración de recursos humanos, se agrega a los otros subsistemas, se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos. Se definieron estrategias y acciones de desarrollo que contribuirán al mejoramiento de las Competencias Laborales en la EPEP-Centro. La metodología propuesta permite el diagnóstico y evaluación de las Competencias Laborales para lograr así un buen desempeño Económico productivo y financiero de la Empresa. De las competencias estudiadas en puestos importantes de la empresa se detectaron algunas con dificultades las cuales es necesario erradicar para lograr un mejor funcionamiento de la empresa. Se definieron una serie de Competencias Profesionales de gran importancia las cuales no causan dificultades en la empresa. Se identificaron una serie de logros que benefician las competencias profesionales de una manera directa.

Bibliografía

- Amaro Guzmán, Raymundo (1990). Administración de Personal, Editorial Limusa, México
- Briales, Helena, "La selección por competencias: el Test de Monster" (visitado en junio, 2001) disponible en www.monster.es.
- Cardona, P. y M. Chinchilla, (1998): "Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas". Revista Harvard Deusto. No. 89, pág 10.
- Chiavenato, Idalberto (1995). Administración de Recursos Humanos. Editorial MacGraw-Hill. México
- Craig, Robert y Bittel, Lester. (1989). Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo (ASTD), Editorial Diana. México
- Gomez-Mejías, Luis, David B. Balkin y Robert L. Cardy. (1997). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. España
- Grados, Jaime A. (1999). Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Trillas. México
- Graminga, Ma Rita, "Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas" (visitado en junio, 2001) disponible en www.pa-partners.com.

- Herrero, A. Y R. de la Vega (1999): "Las competencias pasado y presente". En: Capital Humano, No.123, Pág 58, Junio.
- Herrero, M. (1999): "Cómo Desarrollar competencias (III) Enfoque general y fases del Programa de Desarrollo". En: Capital Humano, No.128, pág.10, Diciembre.
- Herreros, Carlos, "Coaching, un espacio de, y para la reflexión" (visitado en junio, 2001) disponible en www.gestiondelconocimiento.com.
- Lévy- Levoyer, C. (1997): "Gestión de las competencias". Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (1998,Julio). Manual de Trabajo de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: Autor. Material mimeografiado.
- McGehee, William y Thayer, Paul. (1986). Capacitación, adiestramiento y Formación profesional. Editorial Limusa. México.
- Momolar, P. (2001): "Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I y II). En: Revista Capital Humano, No.149, Pág. 20, Noviembre y No.150, Pág. 20.
- Núñez, Jorge (1997). Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial, 22-25
- Oficina Central de Personal de la Presidencia de la República (OCP). (1982) Serie de Adiestramiento.(Detección de Necesidades), Documento No.3. Caracas
- Ortiz, J.(2000): "La Gestión por competencias y el cuadro de mando integral (I y II)". En: Revista Capital Humano, No.131, Pág 6, Marzo y No.131, Pág 6, Marzo.
- Ramírez, Carlos, "?Que es el Assesment Center?" (visitado en junio, 2001) disponible en www.rh.serhumanoytrabajo.
- Redacción Capital Huamno (2001): "Análisis sobre el estilo de competencial del directivo". En Revista Capital Humano, No.144, Pág 48
- Reza Trosino, Jesús Carlos (1998). Cómo Diagnosticar las Necesidades De Capacitación en las Organizaciones. Editorial Panorama, México
- Rodrigo, P. (2000): "Selección por competencias (I y II)". En Revista: Capital Humano, No.134 y No.135 y Pág 12, Julio- Agosto.
- Santos, G. (2001): "Competencias: ¿qué hay de nuevo?". En: Revista Capital Humano, No. 149, Pág. 90, Noviembre.

Trabajo enviado por: Lic. María C. De Sousa, Mayo 2001 Demdsousa@hotmail.com

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Vice-rectorado Académico,
Decanato de Postgrado. (julio-1998). Componente de Síntesis: Orientaciones para la
elaboración del Informe Final.(3era. ed.).Caracas: Autor. Material mimeografiado
Universidad Pedagógica Experimental

Vara, R. (1999): "Perfiles de competencia a medida: ¿Por qué es imprescindible hacerlo
así?". En: Capital Humano, No123, Pág. 10, Junio