

# REFERENTES TEÓRICOS SOBRE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL NO DOCENTE.

MSc Raquel Pérez Cano<sup>1</sup>, MSc Pedro Miguel Héctor Vega<sup>2</sup>, Lic. Lianne Héctor Pérez<sup>3</sup>

1. *Universidad de Matanzas –CUM .Jagüey Grande,  
Calle 54 #904 e/ 9 y 11 Jagüey Grande, Matanzas*

2. *Universidad de Matanzas –CUM .Jagüey Grande,  
Calle 54 #904 e/ 9 y 11 Jagüey Grande, Matanzas.*

3 *Universidad de Matanzas –CUM .Jagüey Grande,  
Calle 54 #904 e/ 9 y 11 Jagüey Grande, Matanzas*



## Resumen

Este trabajo aborda la necesidad de tener presente en la gestión de las organizaciones las competencias de los trabajadores no docentes que juegan un rol importante en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de los centros de la educación superior en Cuba. La responsabilidad de garantizar el funcionamiento adecuado de todos los procesos impone a los directivos mantener un control sistemático y efectivo de las competencias laborales de los mismos que permitan a partir de establecer un modelo de competencias garantizar la preparación óptima de los trabajadores para desempeñarse exitosamente en las tareas asignadas. Por lo que con este trabajo perseguimos el objetivo de exponer teóricamente los fundamentos que contribuyen a poner en práctica un modelo de gestión por competencias para elevar la preparación del personal no docente del Centro Universitario “Enrique Rodríguez Loeches - Fernández de Jagüey Grande”.

*Palabras claves: gestión, competencias, modelo, capacitación.*

---

### Introducción.

Dentro de las tendencias actuales en el campo de la dirección se halla la gestión por competencias, la cual se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de los recursos humanos. Así, al incorporar este enfoque en la organización, implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar, sino por la forma en la que las propias instituciones pueden coadyuvar a lograr tales resultados a partir de sus propias potencialidades.

No son pocos los autores que sobre el tema de las competencias laborales escriben por estos días, y una gran parte de ellos coincide en opinar que las mismas constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación, entre otros, lo cual sin dudas, constituye la finalidad de la aplicación de este modelo (Gestión por Competencias).

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía, y la continua introducción de la nuevas tecnologías en los



procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras, existiendo la tendencia al aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad.

Las competencias parecen constituir en la actualidad un concepto en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos, permitiendo una mejor articulación entre el trabajo y la educación, las competencias han sido capaces de expresarse como un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecidas en varios países del mundo incluyendo los de América Latina, las competencias pueden ser consideradas como herramientas capaces de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común.

Sin que en este trabajo se pretenda abordar todo los aspectos relativos al tema, se distinguen dos enfoques acerca de la competencia laboral: el estructural y el dinámico. Ambos enfoques encierran modelos que no son excluyentes, sino que enfatizan diferentes aspectos de la competencia, que en el plano práctico de la gestión de la formación profesional pueden combinarse, sin que esto signifique necesariamente un conflicto metodológico y/o falta de congruencia en el proceso de la aplicación del modelo de gestión por competencia laboral.

En la arquitectura de recursos destacan dos elementos que guardan relación directa con la competencia laboral: el personal y la escuela técnica profesional, las razones que median en la falta de articulación son variadas y tienen su origen en la estructuración de dichas escuelas, basada en una dinámica autorreferencial incapaz de incluir a la empresa como una organización que aprende y se transforma continuamente. La cara opuesta de esta falta de articulación es la organización de la empresa.

Los modelos aplicados, han puesto atención no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos, sino que también han incluido la consideración de competencias más "suaves" asociadas con el comportamiento y las conductas. Desarrollar un modelo de gestión por competencias que identifique aquéllas necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la institución y que facilite el desarrollo de su personal orientado hacia esas competencias, ha tomado vital importancia para las organizaciones.

[Escriba texto]

Este enfoque se maneja en todas las etapas de la gestión de los recursos humanos, desde la etapa de reclutamiento, hasta los planes de capacitaciones y la evaluación del personal, siendo necesario que cada etapa, funcione como es debido, pues como diría [Valera, 2000]: "es costumbre diferenciar entre reclutamiento y selección, y prestar mayor atención a la selección. Sin embargo, este énfasis no es adecuado."

Como se aprecia, no tiene caso emplear las mejores técnicas de selección si no se manejan correctamente las primeras etapas del reclutamiento y se atrae a candidatos que no satisfacen los requisitos para solicitar los puestos vacantes.

## **Capítulo I.**

### **Resumen del Estado del Arte y la Práctica**

#### **1.1- Antecedentes y Conceptos generales**

El verbo competir surgió desde el siglo XV, este significó "pelear con", generando sustantivos como competencia, competidor y el adjetivo competitivo en la época del Renacimiento la competencia es la lucha antagónica entre los productores privados de mercancía por lograr las condiciones más ventajosas de producción y venta de las mismas, en el capitalismo, lucha entre los capitalistas o sus agrupaciones por obtener ganancias máximas.

La competencia se haya indisolublemente unida a la anarquía y al carácter espontáneo de la producción mercantil, basada en la propiedad privada, y constituye una ley económica de ésta. Actúa como una fuerza coercitiva externa, que obliga a los productores privados de mercancías a elevar la productividad del trabajo en sus empresas a ampliar la producción. Conduce a que la gran producción desplace a la pequeña, a que los pequeños productores de mercancías se vayan diferenciando de tal modo, que se arruinan y terminan convirtiéndose en proletarios, fundamentalmente a partir del siglo XIX, mientras que una minoría insignificante se enriquece y se hace capitalista. La competencia va acompañada de la concentración y la centralización de la producción y el capital y del acrecentamiento del poderío del gran capital. En la época del capitalismo premonopolista imperaba la libre competencia entre empresas dispersas y relativamente pequeñas que producían mercancías para venderlas en un mercado desconocido, competencia intrarramal y competencia

[Escriba texto]

interramal: (lucha entre capitalistas de una misma rama y lucha de capitalistas de diferentes ramas de la economía, respectivamente).

La libre competencia provocó una concentración de la producción y el capital, tan gigantesco, que las más grandes agrupaciones capitalistas han llegado a constituir el factor decisivo en la vida económica de la sociedad burguesa. La libre competencia cedió su lugar al monopolio.

La competencia monopolista surgió en los años 30 del siglo XX, su fundador fue el norteamericano E. H. Chamberlin y posteriormente fue elaborada esta teoría por otros representantes de la economía política burguesa. Sin embargo, los monopolios no eliminan la competencia y la anarquía de la producción capitalista. Bajo el capitalismo monopolista las formas de lucha competitiva se vuelven más variadas, sus métodos, más crueles y rapaces y sus consecuencias destructivas, de mayor envergadura.

En campo de competencia se convierte toda la economía capitalista mundial; los monopolios internacionales y los Estados imperialistas libran una lucha encarnizada por los mercados de venta, las fuentes de materias primas, las esferas de inversión de capitales y un nuevo reparto del mundo. La lucha por la dominación mundial empuja a los imperialistas más belicosos a desatar guerras agresivas, la 1ra Guerra Mundial (1914 – 1918) y la 2da Guerra Mundial (1939 – 1945). Al respecto Lenin en su obra "Imperialismo, fase superior del capitalismo", define su esencia como “capitalismo monopolista”.

“Los sociólogos burgueses presentan la competencia como la condición más importante del desarrollo de las fuerzas productivas y del proceso técnico, como elemento de educación del carácter emprendedor y el espíritu de iniciativa de los participantes de la producción. En realidad la competencia bajo el capitalismo monopolista significa reprimir el carácter emprendedor, la energía y la iniciativa audaz de las amplias masas de la población. Con la liquidación de la propiedad privada sobre los medios de producción y la afirmación de la propiedad socialista (a partir de 1917 con la aparición de la antigua URSS), la competencia es sustituida por la emulación socialista que expresa relaciones de cooperación y ayuda mutua entre todos los participantes de esta producción. ”.. Las contradicciones no antagónicas (sin oposición) entre las organizaciones es para satisfacer las necesidades crecientes de toda la población, ésta es su diferencia.

[Escriba texto]

“El término de competencia, resurge a finales de la década de los cincuenta, del siglo XX en el campo de la ciencia psicológica por los teóricos de la nueva psicología cognitiva. Al respecto, el profesor e intelectual estadounidense Noam Chomsky introduce en su Obra “Estructuras Sintácticas” publicada en 1957, el concepto de competencia lingüística para hacer referencia a un conocimiento formal y abstracto acerca de las reglas y principios que regulan el sistema lingüístico, atribuyéndole un carácter innato y universal.

En general esta tendencia de Competencia Cognitiva establece un modelo racionalista que se actualiza en la actividad intelectual, al plantear el problema de las representaciones mentales, como un importante papel en el comportamiento humano”(Citado por Castellanos B.

En la década de los setenta en los Estados Unidos uno de los fundadores del termino de competencia es el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, quien publicó en 1973 un trabajo que marca el inicio de la Gestión por competencias encaminado al recurso humano, a partir del desempeño profesional, titulado: “Seleccionar por la competencia y no por la inteligencia”; el profesor expone las dificultades que existían en la selección del personal, basada en la evaluación de aptitudes intelectuales y las nuevas necesidades de aquella época.

A partir de esta crítica se comienzan a aparecer nuevos conceptos de competencia en el mundo, con el objetivo de cada organización y a las condiciones del recurso humano para desempeñarse profesional, por ejemplo:

“El concepto de competencia laboral emergió en los años ochenta del siglo XX con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos que arrastraban mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo, como necesidad de impulsar la formación de esta fuerza de trabajo” (Mertens, 1996).

El trabajo por competencia persigue, con una mayor eficiencia (aumentar la productividad y la calidad), y eficacia en su gestión (llegar a satisfacer las necesidades de los clientes, trabajando bien desde la primera vez), obtener los resultados económicos anhelados” (Pérez, 2003)

La gestión de competencias nace en el campo de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que [Escriba texto]

asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRRHH. Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar.

La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990 (Levy-Leboyer, 1997; Martínez-Abelda y Castillo, 1998; Herranz y de la Vega,).

Aún no hay consenso acerca de la concepción de gestión de competencias, ni sobre la propia acepción de competencias. En eso influyen su condición de intangible, la interdisciplinariedad demandada por su enfoque, y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial. (Cuesta, 1999)

La gestión de competencias que a inicios de la década de 1970 acuñara David C. McClelland (1973), y a finales de la década de 1990 Daniel Goleman insistiendo con su libro *Inteligencia emocional* (1997) la enfatizara más, contribuyendo a su reemergencia, es de importancia trascendente. La respuesta a la pregunta que sigue siendo universal en cualquier proceso de selección de personal: ¿Qué formación debe poseer la persona adecuada para desempeñar con éxito este puesto?, encontrará buen nivel de aceptación mediante el enfoque holístico y el carácter *ad hoc* o de “traje a la medida” que exigirá la gestión de competencias. Tal gestión, no puede dejar de advertirse, es consustancial a la educación (la formación en su sentido mas completo) y a la concepción de Organización que Aprende (Senge, 1998; Garvin et al., 1998; Rodríguez, 1999, Prof. Dr. Armando Cuesta Santos)

Es necesario conocer bien que la gestión de competencias, asociada a la formación y en especial a la selección de personal, nació en el paradigma positivista y en la psicología conductista experimental.

Las competencias han sido capaces de expresarse como un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecida en varios países del mundo inclusive en países de América Latina , las competencias puede ser consideradas como una herramienta capaz de proveer una conceptualización ,un modo de hacer y un lenguaje

[Escriba texto]

común. De acuerdo al diccionario de la Real academia de la lengua Española en su versión 1997, la primera connotación de competencia se relaciona con disputa y oposición, pero también en otro de sus significados representa idoneidad, aptitud de tal manera que hay una correspondencia con competente, adecuado y oportuno.

## **1.2- Conceptos Básicos**

Existen múltiples y variadas definiciones referido al tema de competencia laboral. En el marco de todos estos conceptos de finales de la década del noventa del siglo XX y principio de este siglo XXI, debe explicar el autor su propósito, referido al hecho de que algunos autores tienden a considerar a la competencia en términos de capacidad y otros como categoría psicológica singular en el orden de estructura funcional, de forma distinta.

Partiendo de la definición general de competencia que menciono en el párrafo anterior, podría hablar de diferentes definiciones de autores de la competencia laboral, un concepto que generalmente es aceptado de acuerdo a lo que comenta OIT (Organización internacional del trabajo) sería "Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada" Si hiciéramos un análisis de este concepto se puede entender que la persona que tiene "x" competencia tiene la capacidad real y demostrada para desarrollar la actividad productiva desde el primer momento en que inicia a trabajar, puede entenderse que dentro nuestras empresas el proceso de capacitación se reduciría enormemente lo cual puede significar ahorros en el proceso de la curva de entrenamiento, pero ya más adelante comentaremos más de esto.

Existen otras definiciones sobre lo que es competencia laboral, y las describiremos según el país. En México según el organismo establecido para normar las competencias Denominado CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia) estipula que es la "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo".

España. Según INEM Se definen como el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos de empleo. "es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer, El concepto de

[Escriba texto]

competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones entre otros.

Según POLFORM / OIT: La competencia laboral es 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, si no también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Provincia de Québec: Una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

Consejo federal de la cultura y Educación (Argentina): Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos y actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo según estándares utilizados en el área ocupacional.

Australia: la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, es una compleja combinación de atributos (Conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tiene que desempeñar en determinadas situaciones. Este concepto es muy interesante puesto que tomo en cuenta el aspecto de la cultura del lugar de trabajo, e incorpora los valores y la ética como base de un desempeño competente.

Alemania: Posee competencias profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

National Council For Vocational Qualifications. (NCVQ): En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado, la competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

[Escriba texto]

De acuerdo a los conceptos que existen en diferentes países podemos concluir que existen similitudes palabras más o palabras menos , lo importante que quiero resaltar es que en todos los casos se involucra el conocimiento , los valores y el fin es el mismo que el trabajador pueda comprobar "su saber" con "su saber hacer".

La competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada, la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. (Mertens, 1996)

Competencia Laboral: Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperado por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer (Mertens, 2000)

Estas definiciones tienen como aspecto positivo el concebirlos como resultado de un desempeño eficaz y establece la diferencia entre competencia laboral y profesional, al considerar el primero en término más amplio que sale de los marcos de la producción, al vincularlo con la sociedad. Su limitación está al igualarlo con la capacidad, reduce este solo a características y propiedades del conocimiento y habilidades, no teniendo en cuenta lo social, donde se ponen de manifiesto otros componentes de la conducta del individuo.

Otros consideran la competencia como conjunto de componentes, no viendo su relación, por ejemplo:

“Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones (Resolución 21/99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, MTSS) El plantearse a la competencia laboral a un conjunto solamente de componentes, niega el enfoque dialéctico materialista de este proceso que como sistema está estrechamente inter-vinculados y estructurado con atributos necesarios para el desempeño en una profesión u oficio.

[Escriba texto]

Algunos conciben la competencia laboral como combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes.

“Conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en la acción, adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa – profesional) que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexibles en contextos singulares”. (Tejada, 1999)

“...Competencia laboral como combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado. Más aún, se habla de un saber actuar movilizándolo todos los recursos. (Irigoin y Vargas, 2002)

Estos autores consideran como aspecto importante la integración de sus componentes, la idoneidad como resultado de un desempeño eficaz y que la calificación no lo es todo en la vida laboral. Su limitación está en no tener en cuenta algunos otros componentes del conocimiento (metacognitivo) y de la conducta (cualidades de la personalidad).

Finalmente la autora asume las definiciones de los autores del Centro de Estudios Educativos del Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona” (ISPEIV) y la Universidad de la Habana, los cuales consideran a la competencia laboral como una configuración psicológica compleja, por ejemplo:

“Es una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento, formaciones motivacionales, cognitivas, y recursos psicológicos que se manifiestan en la calidad de la educación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente”. (González Maura, 2004)

“Competencia como una configuración psicológica que integra diversos componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de personalidad en estrecha unidad funcional, autorregulando el desempeño real y eficiente en una esfera específica de actividad, en correspondencia con el modelo de desempeño deseable socialmente construido en un contexto histórico concreto”. (Castellanos, 2003)

En estas definiciones, las cuales asume la autora, se reconoce que la competencia es una categoría que integra de forma compleja determinados componentes psicológicos y psicológicos de los individuos, interrelacionados, como un comportamiento del sujeto ante la solución de problemas en su actuación profesional y personal y diferente a lo

[Escriba texto]

nominado con el uso de otras categorías, como las capacidades, aunque lógicamente existe cierta relación al formar parte de dicho sistema.

Ahora bien, referido a qué tipo de capacidad identifican a las competencias y su relación, plantean algunos autores lo siguiente: Al definir las capacidades como funciones superiores, Rubinstein S.L. precisa que constituyen “propiedades o cualidades del hombre que lo hacen apto para realizar con éxito algunos tipos de actividades socialmente útiles” y Leontiev A. N. las entiende como “propiedades del individuo cuyo conjunto condiciona el éxito en el cumplimiento de determinada actividad”

Considera el autor que estos niegan la función reguladora y autorreguladora de la actuación del individuo en la realización de una habilidad y que garantiza la toma de conciencia y el control del proceso de producción de conocimientos. “Competencia: Es ser competente. Si la capacidad es potencial que puede llegar o no a convertirse en realidad y actualizarse, la competencia es realidad actualizada y se manifiesta en un comportamiento concreto, en acción”. (Tejada, 1999)

De esta forma, la Dra. Castellanos B. y otros (Llivina M. y Fernández A. M., 2003) coinciden con esta sistematización de que la competencia (concebida como competente o capaz) se diferencia de la capacidad. . El autor considera que al identificarse el término de competencia como competente limita el no hacer referencia al individuo potencialmente capaz de realizar una actividad, sino solo a aquel que la realiza de hecho con la eficiencia requerida.

De esta forma aunque en el modelo del perfil de los cargos elaborados, se incluyen las competencias laborales que debe realizar el recurso humano como competente, por constituir los resultados deseados, en el de evaluación del desempeño se reflejarán los rasgos que diferencian uno de los otros para la toma de conciencia que permita la solución de sus problemas en la producción o los servicios, en la vida personal y la determinación de sus necesidades de formación y capacitación, según corresponda.

En el contexto actual, competencias son:

De esta forma considera el autor que actualmente existe el término de competencia y competencia laboral de forma diferenciada, aunque con el mismo propósito, de lograr

[Escriba texto]

organizaciones y recursos humanos competentes. Así la autora define a la competencia como:

Encuentro entre organizaciones y recursos humanos para el logro de la excelencia, donde las organizaciones y los recursos humanos busquen ser competentes.

**Competencia laboral:** Sistema de conocimientos, habilidades y la conducta que incluye a todos los componentes de la configuración psicológica compleja, necesarios para comprobar la idoneidad demostrada por recurso humano en el desempeño profesional del cargo que ocupa y de su vida personal.

En este nuevo concepto, como se puede apreciar no se considera por la autora sólo al recurso humano competente (ya que de esta forma estaría definiendo el término de competente con resultado eficaz y no el de competencia), sino también a aquellos que le faltan algunos de estos componentes, donde están presentes los metacognitivos y cognitivos (conocimientos), motivacionales y cualidades de la personalidad (conducta) intervencidos como sistema que explica el autor posteriormente en el epígrafe 1,3.

Es por eso, que la autora considera que la competencia laboral como parte del sistema de gestión de los recursos humanos garantiza en ellos la disponibilidad de su capacidad potencial para satisfacer las necesidades y estrategias de la organización También en el enfoque por competencias laborales existen diferentes clasificaciones propuestas en el mundo contemporáneo, por ejemplo, Bunk (Competencia técnica, metodológica, social y participativa), Gallart y Jacinto (Competencias intelectuales, básicas, técnicas y comportamentales) y Vargas (Genéricas y Específicas)(Citado por Vargas, 2000).

Todas estas competencias, según autores cubanos y que asume la autora en la definición de sus términos, las clasifican en generales y particulares (Cejas, 2005) y Básicas y Particulares (Roca, 2001). Cuesta las clasifica en básicas y primarias, esta última asumida por la autora.

Ser competente el recurso humano exige un dominio técnico de conocimientos y acciones (habilidades) relacionado con las exigencias del modelo o perfil profesional que presupone la excelencia en la solución de los problemas, funciones o tareas concretas con un comportamiento que permita el logro de los objetivos propuestos.

[Escriba texto]

En este nuevo concepto, considera la autora que la capacidad dentro de la competencia laboral como capacidad potencial y no real, que puede ser o no competente, pero permite comprobar las funciones y cualidades del individuo en el desempeño profesional para alcanzar los resultados deseados, es decir, estar aptos para resolver o solucionar los problemas en el ejercicio de su ocupación y ejercer otras nuevas, según su modo de actuación en la vida laboral y personal.

Así, el trabajador demostrará su idoneidad, cuando demuestra el dominio de las habilidades, conocimientos y la conducta de la profesión en que se desempeña.

Ahora se refiere la autora a algunos modelos de gestión por competencias que se llevan a cabo en el mundo contemporáneo y Cuba para evaluar el desempeño profesional de los recursos humanos. Entre muchos se pudieran enumerar, de manera que los beneficios que se pueden obtener de la administración basada por competencias serían las siguientes.

1. Conocimiento de las capacidades de los trabajadores.
2. Genera desarrollo individual y de alguna manera organizacional.
3. Disminuye el tiempo extra y el retrabajo.
4. Enfoca las necesidades de capacitación.
5. Establece un plan de vida y de carrera.
6. Fomenta una cultura de certificación.
7. Previene el desperdicio.
8. Apoya a los sistemas de reclutamiento y selección.
9. Disminuye la Rotación.

Estos son algunos de los que listamos pero existen muchos otros, pero todo esto es originado por las necesidades de los recursos humanos, a continuación listamos algunas de las principales necesidades que se presentan en la actualidad.

- Gran velocidad para implementar estrategias de cambio.

[Escriba texto]

- Un nuevo liderazgo en un mundo globalizado.
- Nuevas maneras de evaluar los recursos.
- Adaptabilidad al cambio de tecnología economía y políticas.
- Administración del cambio.
- Responsabilidad social.
- Gente Competente.

Pero la pregunta ¿qué es una Gente Competente? La definiremos como aquella que Sabe, "Que tiene los conocimientos", Adicionalmente también Puede "Tiene habilidades", Por otro lado también quiere " Representa las actitudes". La conjunción de estos tres ingredientes da una gente altamente productiva y Rentable

**Formación y Desarrollo:** Preocupación constante de las organizaciones y de las áreas de gestión humana ha sido la contribución de las áreas de capacitación al logro de los objetivos del negocio, ya que tradicionalmente el concepto que ha prevalecido es que su función es *planear y ejecutar programas de capacitación*, muchas veces desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar o su relación con los planes estratégicos del negocio.

Desde la perspectiva del análisis que hemos realizado, si comparamos los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores, surgirán las necesidades de formación y desarrollo, punto de partida de este proceso. Los programas de capacitación y desarrollo deberán estar orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como de la organización (presentes y futuras) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valoren toda su gestión.

Un cambio significativo que se pone en práctica es adaptar los programas de capacitación y desarrollo a las necesidades del cliente (áreas, procesos o personas) es decir, están orientados a desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso.

¿Cómo clasificar las competencias?

[Escriba texto]

Según el criterio de la autora, las competencias se clasifican en: básicas y primarias.

Competencias básicas, son aquellas que abarcan a casi todas las profesiones y oficios, y están relacionadas con la preparación básica del individuo; por ejemplo, utilizar la computadora, comunicarse oral y escrito en su idioma, interpretar texto en una lengua extranjera, aplicar métodos de cálculo, etc., mientras que las competencias primarias o específicas, son las que determinan la profesión, por ejemplo, elaborar un medicamento, programar determinado tipo de software, realizar determinado tipo de operación quirúrgica, etc. No obstante, también hay otra clasificación que no discutiremos en básicas, genéricas y específicas.

Un diseño por competencias laborales es aquel diseño, que se estructura didácticamente respetando lo que un individuo necesita saber, hacer y ser, según las normas de la profesión para la que se está formando, observando su preparación para la vida, se forman personas, no se fabrican máquinas. Por lo que hay que tener en cuenta los siguientes elementos:

No se puede perder de vista la perspectiva humanista desde el punto de vista martiano (hay que formar para la vida no para un puesto de trabajo):

- intelectual
- humanista
- utilitario
- sociopolítico
- Debe formarse con una cultura general y técnico profesional integral.
- Valorar los recursos humanos no solo como un conjunto de conocimientos y habilidades, sino además de seres humanos.
- La integración plena de ese trabajador a esa sociedad.
- Las necesidades y exigencias socioeconómicas del país.

[Escriba texto]

- Desarrollar en la formación más procedimientos y actitudes y potenciar el conocimiento.
- Una mayor integración escuela – entidad productiva.

Pero sí se puede formar un persona más integral, mejor preparada para la vida porque en el proceso de formación por competencias, se demanda que haya una conjugación entre los conocimientos, los procedimientos y las actitudes (entiéndase actitudes como el saber ser y actuar de la persona, con un enfoque humanista y martiano del sujeto) que el individuo debe poseer para enfrentar su vida futura y nunca como una infalible herramienta de producir y de competir

### **El conocimiento**

El conocimiento como todo proceso, también está sujeto a cambio o transformación en general, donde está presente el desarrollo.

Lenin V. I. (1908) en su Obra “Materialismo y Empirocriticismo” planteaba, referido al saber de la alianza existente en el”alquitrán de hulla”, tres importantes conclusiones:

- 1) Existen cosas independientemente de nuestra conciencia, independientemente de nuestra sensación, fuerza de nosotros, pues indudablemente que la alizarina existía ayer en el alquitrán de hulla, como indudablemente que nosotros nada sabíamos ayer de esta existencia, que de esta alizarina no percibíamos ninguna sensación.
- 2) Existe simplemente diferencia entre lo que es conocido y lo que no es aún conocido.
- 3) En la teoría del conocimiento, como en todos los otros dominios de la ciencia, hay que razonar con dialéctica, o sea, no suponer jamás que nuestro conocimiento es acabado e inmutable, sin indagar de qué manera el conocimiento nace de la ignorancia, de qué manera el conocimiento, incompleto e inexacto llega a ser más completo y más exacto”.

Acerca de este planteamiento considera el autor de este trabajo que reside su grandiosa significación cognoscitiva, también expresada en la definición de la categoría de la materia, donde destaca la existencia de las cosas fuera de nuestras sensaciones, nuestra conciencia, la posibilidad del conocimiento infinito por el hombre del mundo y la inagotabilidad, la mutabilidad de la materia en movimiento. “La materia es una categoría

[Escriba texto]

filosófica para designar la realidad objetiva, dada al hombre en sus sensaciones, calcada, fotografiada, reflejada por nuestras sensaciones y existente independientemente de ellas “

En el proceso del conocimiento esta también presente uno de los componentes de la configuración psicológica compleja planteado por algunos autores del Centro de Estudios Pedagógicos del ISPEJV, la metacognición, término acuñado por Flavell, (Citado por Addine, 2004).

“La metacognición se refiere al conocimiento que uno tiene sobre los propios procesos y productos cognitivos o sobre cualquier cosa relacionada con ellos, es decir, las propiedades de la información o los datos relevantes para el aprendizaje”... La metacognición se refiere, entre otras cosas, al control y la orquestación y regulación subsiguiente de estos procesos: (Flavell, 1976), (Citado por Addine, 2004).

Este componente considera el autor del trabajo que forma parte del proceso del conocimiento y le permite al individuo tomar conciencia de lo que asimila para corregir sus errores y buscar las soluciones adecuadas en el dominio del hecho, concepto o ley, objeto de estudio.. Por eso, se considera por estos autores como autorregulador.

El análisis de las características de dicho proceso del conocimiento nos permite apreciar a su vez, distintas etapas, niveles de asimilación y grados de desarrollo.

Las etapas son, según Lenin “de la contemplación viva al pensamiento abstracto y de éste a la práctica” y los grados de desarrollo del conocimiento, según la autora de este trabajo son el saber, saber hacer y hacer.

De esta forma, el conocimiento lo define la autora de este trabajo, como proceso histórico – social, mediante el cual, el hombre asimila hechos, conceptos y leyes del mundo material que cambian su modo de actuación, ya que le permite ejercer nuevas funciones y donde se incluyen los componentes metacognitivos y cognitivos que forman parte de la configuración psicológica compleja.

La autora considera que la comprensión de estos se logra cuando lo adquiere el hombre junto con la forma de llevarlo a cabo; es decir, sus habilidades. Rubinstein S.L. da gran importancia a este elemento para el desarrollo de las capacidades, donde lo comprende como “un conjunto de operaciones o procedimientos para realizar la actividad”, valorándose como limitación el no considerar también a las acciones en las habilidades

[Escriba texto]

como forma para lograr el conocimiento y los componentes de la conducta, como sistema interrelacionados.

### **1.3.1- Las habilidades**

Escribir sobre habilidades, es bastante difícil, si se tiene en cuenta que es un elemento importante y decisivo para el modo de actuación del profesional.

Las habilidades juegan un importante valor en el desempeño profesional, ya que este último se lleva a cabo por el recurso humano, con el dominio de sus acciones como parte del sistema de conocimientos y la conducta, constituyendo un elemento necesario para la medición de la eficiencia de la producción y del trabajo de las organizaciones.

Algunos autores establecen la relación de las habilidades dentro del proceso cognitivo, entre las que destacamos a la Dra. Ferrer M. T. (2002) y Dra. Fariñas G. (1995). Al respecto ambas expresan algo con el cual se asume como autor.

- Las habilidades constituyen una de las formas de asimilación de la actividad del hombre.

”Desde el punto de vista psicológico la habilidad constituye el dominio de operaciones (psíquicas y prácticas) que permiten la regulación racional de la actividad”. Estas siempre parten del conocimiento y se apoyan en el conocimiento. La habilidad es el conocimiento en acción (M. T. Ferrer, 2002).

- Fariñas G. describió psicológicamente un grupo de habilidades, las que por su grado de generalización y poder autorregulador del desarrollo integral de la personalidad, pueden ser colocadas como columna vertebral de cualquier currículo, ya sea escolar o extraescolar. A estas habilidades las denominó Habilidades Conformadoras del Desarrollo Personal, porque posibilitan la eficiencia o competencia del individuo, ya sea en la actividad o en la comunicación con las demás personas y consigo mismo en cualquier esfera de la vida, porque están en la base de todo aprendizaje y porque son mecanismos de autodesarrollo.

Ella definió (Fariñas G., 1995),”cuatro tipos de Habilidades Conformadoras del Desarrollo Personal, estas son:

I. Habilidades relacionadas con el planeamiento y consecución de metas personales, y con la organización temporal general de la vida cotidiana. (Saber tener tiempo para reflexionar sobre su actuación).

[Escriba texto]

II. Habilidades relativas a la comprensión y búsqueda de información. (Resumir comprensión de un fenómeno, hecho, búsqueda de datos sobre temas interesantes en el campo de las ciencias, la técnica o la vida social).

III. Habilidades relativas a la comunicación y a la relación con los demás. (Intercambio con otras personas similares o mayores, desarrollo de la expresión oral y escrita por medio de la dramatización).

IV. Habilidades relacionadas con el planteamiento y la solución del problema.

Las habilidades conformadoras del desarrollo personal, tienen como característica la de poderse asociar a cualquier habilidad específica y hacerlo, además entre sí, lo que está amparado por su amplio espectro de aplicación”.

Estas dos autoras también hacen referencia a la relación de lo cognitivo y afectivo que existe en este proceso. En el grupo de indicadores que se proponen por la Ferrer M. T. y Fariñas G. con los cuales está de acuerdo el autor de este trabajo, ellas plantean que “subyace la concepción vigotskiana (2000) de la unidad indisoluble de lo cognitivo y lo afectivo, en tanto es evidente la presencia de los intereses, las emociones, los sentimientos, la satisfacción que siente el individuo al obtener o al alcanzar una meta propuesta, máxime si esta le permite ampliar su formación en sentido general. Ferrer al respecto concluye: “Por ello la habilidad no debe analizarse solo como el resultado del conocimiento, sino también de lo que impulsa al sujeto hacia la apropiación del conocimiento y de cómo se siente cuando lo posee, en esa interacción, en esa unidad cognitiva afectiva es que se forma y desarrolla la habilidad”.

En el término de habilidades considera el autor de este trabajo, según lo planteado por los autores antes mencionados, que están presentes las acciones (forma de llevarla a cabo) y las operaciones (procedimientos) para alcanzar el fin deseado, por lo que éste lo define, como el dominio de un sistema de acciones y operaciones encaminadas a lograr un fin determinado, que en el recurso humano constituyen los conocimientos y la conducta.

Por eso, conocimientos, habilidades y conducta deben estar unidos, pues uno conlleva a la ejecución del otro y se retroalimentan entre sí, es decir, que la asimilación o dominio es un proceso que se presenta tanto en uno como en cualquier otro de estos...

[Escriba texto]

El autor considera que si mediante las habilidades queremos medir el desempeño profesional y la eficiencia del recurso humano en cada ocupación – que produzca más o brinde un mejor servicio -; es necesario que cuando se redacten los verbos, estos deben expresar la acción de esta forma clara y precisa –concreta –, según los niveles de asimilación explicados por el autor (Pérez, 2001).

#### **1.4 Los Niveles de Asimilación son de Reproducción, Aplicación y Creación, según el autor**

“El nivel de Reproducción permite dominar la comprensión consciente del movimiento del conocimiento de un objeto determinado. Aquí se busca lo esencial o más importante de ese hecho, concepto o ley, objeto de conocimiento, fijado en la memoria. Constituye el grado o nivel de desarrollo del saber, conocimientos y habilidades intelectuales o teóricas. Este grado se logra a través de distintas habilidades, que son las siguientes: describir, explicar, identificar, clasificar, determinar, dosificar, comparar, valorar, concretar, entre otras. (Pérez, 2001).

El nivel de aplicación se caracteriza por la posibilidad de utilizar eficientemente los conocimientos y habilidades en la solución de ciertos problemas y situaciones nuevas. (Pérez, 2001).

En este nivel se desarrolla el grado del Saber Hacer (teórico-práctica), donde se manifiestan con más fuerza las habilidades, clasificar, comparar, concretar y valorar. Cuando la aplicación de estos conocimientos y habilidades se realiza en una situación conocida, entonces será del nivel de asimilación de reproducción.

El nivel de creación presupone la capacidad de adquirir conocimientos y habilidades con el hábito de investigar e innovar. El grado de desarrollo es Hacer con conocimientos y habilidades prácticas. Se desarrollan como habilidades, operar, elaborar, reparar, innovar, investigar, entre otras. (Pérez, .2001). ”

Cada hombre en el desarrollo de su personalidad se apropia del sistema o proceso de conocimientos y de habilidades cognoscitivas, donde se forman y desarrollan, a través de éste sus propias capacidades que le permiten, a su vez, seguir profundizando en el conocimiento de las leyes que rigen la naturaleza, la sociedad y el pensamiento y aplicarlas a los cambios científico, técnicos y culturales de la sociedad.

[Escriba texto]

Así, en el proceso de conocimiento para alcanzar la asimilación o dominio de un hecho o fenómeno del mundo material (sus capacidades), con la aplicación creadora en la práctica social [Es la actividad cognoscitiva o cognitiva, según los autores], es necesario distinguir otro de sus elementos. La actividad cognitiva del hombre constituye un complejo sistema que posee componentes, determinados comportamientos y formas de manifestarse (la conducta).

### **1.5 La conducta laboral.**

En la vida laboral y social del hombre está presente la necesidad de la adquisición del conocimiento, el deseo de saber algo, de conocer la forma de solucionar un problema determinado, por lo que para alcanzar el resultado deseado o su solución se requieren esfuerzos y dedicación.

De esta forma, en la realización de la actividad cognoscitiva se requiere considerar no solo los componentes intelectuales, sino también los motivacionales, volitivos y emocionales para alcanzar un fin determinado o resultado deseado.

Referido a estos componentes el Centro de Estudios Pedagógicos del Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona cuando plantea que la competencia es una configuración psicológica compleja, considera entre estos a los componentes motivacionales y cualidades de la personalidad, los cuales la autora asume, por ejemplo:

Como vemos, el autor asume también estos criterios de que el proceso del conocimiento está relacionado con todos los aspectos de la personalidad humana, ya que como expresaran pedagogos “constituyen momentos de éste y se desarrollan, a su vez por medio de su realización”.

En la conducta también participan otras formas de manifestarse el individuo que permite como formación de valores conducirse correctamente o no en la vida laboral y social.

Los valores constituyen las propiedades (cualidades) de los objetos y fenómenos o grado de utilidades de las cosas. Referido al sujeto (el hombre), estos son los objetos de sus intereses y en cuanto a su conciencia, desempeñan un papel importante, ya que forman parte de su actividad social, de sus relaciones con los objetos y fenómenos circundantes.

La formación de valores éticos del hombre se manifiesta según los intereses de clase y le permite saber ser o estar, con una cultura acorde al sistema social en que vive.

[Escriba texto]

Estos valores considera el autor que posibilitan la obtención en nuestro sistema de una cultura integral con la universalización de la educación, como parte de la Batalla de Ideas que libra nuestro pueblo y que demuestra el alto grado de conocimientos adquiridos por el hombre en nuestra sociedad, donde se municipaliza la enseñanza hasta el nivel Superior.

La mayor parte de la investigación referido al término de conducta es planteada certeramente por Robbins S.(1998) en su Obra” Comportamiento Organizacional “ y se ha interesado en tres actitudes:” Compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

#### Compromiso con el Trabajo

Lo define como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

#### Satisfacción Laboral

Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer. [Cecilia Parra]

En este concepto se reúnen todos los aspectos que a nuestro juicio son esenciales en el mismo porque incluye como el trabajador puede adquirir sus conocimientos para realizar su labor de forma competente y además como esta preparación puede contribuir al fortalecimiento de sus valores y su modo de actuación.

[Escriba texto]

## **Conclusiones**

La autora define la competencia como una categoría que integra de forma compleja determinados componentes psicológicos y personológicos de los individuos, interrelacionados, como un comportamiento del sujeto ante la solución de problemas en su actuación profesional y personal y diferente a lo nominado con el uso de otras categorías, como las capacidades, aunque lógicamente existe cierta relación al formar parte de dicho sistema.

Las habilidades juegan un importante valor en el desempeño profesional, ya que este último se lleva a cabo por el recurso humano, con el dominio de sus acciones como parte del sistema de conocimientos y la conducta, constituyendo un elemento necesario para la medición de la eficiencia de la producción y del trabajo de las organizaciones.

Los programas de capacitación y desarrollo deberán estar orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como de las organizaciones (presentes y futuras) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores que valoren toda su gestión. Se considera el compromiso con el trabajo y la satisfacción de estos como aspectos importantes para el logro de los objetivos de la organización.

## **Bibliografía.**

ADDINE, F, et al. Universalización, metacognición y competencia en el proceso docente educativo. Impresión ligera. ISPEJV. Ciudad de La Habana. 2004. Pág. 3.

CASTELLANOS, S. et al Formación de Competencia Investigativa, Evento Internacional de Pedagogía. Impresión Ligera. Ciudad Habana, Cuba, 2003. Pág. 13.

DELGADO .D. Modelo de la Gestión por Competencias. Corga. CA. Caracas.2000. Pág. 1.

[Escriba texto]

FERRER, M. Modelo para la evaluación de las habilidades pedagógicas profesionales del maestro primario. Material Impreso. ISP: Enrique José Varona” Ciudad de la Habana.2002. Pág. 5.

LEONTIEV A. N. Sobre la formación de las capacidades. En: Antología de la Psicología Pedagógica y de las Edades. Compilado por I.I. Iliasov Y. Ya. Llaudis. Editorial Pueblo y Educación. La Habana 1986.

LENIN V. I Imperialismo, fase superior del capitalismo. Obras Completas. Editora Política. La Habana. 1969. Pág. 1.

LENIN V. I. Materialismo y Empiriocriticismo. Editorial Progreso. Moscú, 1975. Pág. 102.

LENIN V. I. Materialismo y Empiriocriticismo. Editorial Progreso. Moscú, 1975. Pág. 131.

MERTENS L. Sistemas, surgimiento y modelos. Organización Internacional del Trabajo. Montevideo. Editorial Cinterfor. 1996. Pág. 1.

MERTENS, L. La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. <http://www.oei.es/oeivirt/fp/01cap02.htm>

MONTES DE OCA.M Citado en Metodología para Determinar las Competencias Laborales de los Cuadros y sus Reservas en la Facultad Latinoamericana de Medicina “Orlando Brígido García”. Tesis de Maestría. UMCC, 2009.

MTSS Resolución 21/ 99. Reglamento para la capacitación técnica de los trabajadores. Material impreso. Cuba.1999. Pág. 2.

NEBREDA M. Diccionario de Economía Política. Editorial Progreso, URSS, 1985. Pág. 65.

RUBINSTEIN. S.L. El problema de las capacidades y las cuestiones relativas a la teoría psicológica. En: Antología de la Psicología Pedagógica y de las Edades. Compilado por I.I. Iliasov Y. Ya. Llaudis. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1986. Pág. 78.

TEJADA J. Acerca de las Competencias Profesionales. Herramientas. Universidad de Barcelona, 1999. Pág. 20.

VARGAS F; et al. Competencia laboral. Manual de Conceptos, métodos y aplicaciones. Cinterfor. OIT 2002. Pág. 47.

[Escriba texto]

[Escriba texto]