
La superación orientada al desarrollo de la competencia directiva

The superación guided to the development of the directive competition

M. Sc. Lucía Teresa Jiménez-Pernas

<lucia@eem.minem.cu>

Escuela de Energía y Minas, La Habana, Cuba

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo caracterizar la competencia directiva para los cuadros del Ministerio de Energía y Minas en el contexto cubano, como punto de partida para la realización de un diagnóstico de la superación orientada al desarrollo de esta en la Escuela de Energía y Minas, La Habana, Cuba. Se define los componentes de la competencia directiva a partir de algunos procesos y características personalógicas. Se logró obtener la información necesaria que sirvió de base para adecuaciones y mejoras de los programas de estudio, así como otras formas de superación.

Palabras clave: superación profesional, superación de cuadros, competencia directiva.

ABSTRACT

This article has as objective to characterize the directive competition for the squares of the Ministry of Energy and Mines in the Cuban context, as starting point for the realization of a diagnosis of the overcoming guided to the development of this in the School of Energy and Mines, Havana, Cuba. He/she is defined the components of the directive competition starting from some processes and characteristic personologycal. It was possible to obtain the necessary information that served as base for adaptations and improvements of the study programs, as well as other overcoming forms.

Keywords: professional development, cadre development, management competence.

INTRODUCCIÓN

La sociedad en las últimas décadas ha estado transitando por un período de gran renovación científica en muchas ramas del saber. Un constante crecimiento de la información que manejan los seres humanos, ha contribuido al surgimiento de la llamada “era del conocimiento” que incide como fenómeno social en el ámbito económico, ideológico, político, científico y

educacional, entre otros. Todo esto ha generado una demanda mayor a los sistemas de educación en aras de elaborar programas de estudio cada vez más actualizados y pertinentes. La velocidad en que se está produciendo el tránsito del conocimiento científico y teórico a su implementación en nuevas tecnologías y prácticas, se acorta cada vez más, evidenciándose la necesidad de actualizar a las personas ya formadas. Si hace unas décadas eran más selectivos o elitistas los estudios de postgrado, cada día se hace más común al culminar la formación de grado se cursen otras modalidades de superación que permitan la actualización de los conocimientos para el desempeño eficiente tanto en el ámbito laboral como en el social. De igual manera los estados, gobiernos y altos ejecutivos a diferentes escalas insisten en la preparación cada vez más especializada y actualizada de los profesionales, así como de los sujetos que dirigen instituciones, empresas o cualquier tipo de actividad productiva o de servicio.

En Cuba, se le ha dado mucha importancia a la superación de los profesionales, lo cual ha posibilitado alcanzar niveles muy altos de eficiencia y calidad en determinadas ramas. Actualmente se vive en un proceso de cambio profundo en el orden económico que se hace más complejo a la luz de los nuevos escenarios para el sector empresarial y social. En lo que a superación de cuadros respecta, existe una estrategia nacional que recoge todos los elementos que deben tenerse en cuenta, por lo que cada Organismo de la Administración Central del Estado debe adecuar lo que esta indica a sus características y cumplir con ella. Dentro de este documento se plantea la necesidad de superar a los cuadros en cuanto a la dirección y considerando aspectos tanto de la teoría como de la práctica.

El Ministerio de Energía y Minas (MINEM) cuenta con un sistema de superación para sus cuadros que ha sido diseñado de acuerdo a sus necesidades específicas. Además, tiene su escuela ramal, Escuela de Energía y Minas, que juega un papel crucial en la implementación de este sistema. Este centro debe ir perfeccionando los programas de estudio y además propiciar de manera planificada e intencionada actividades de diferente orden que permitan la superación de los cuadros atendiendo a las orientaciones y regulaciones vigentes en este sentido. Al analizar la situación actual de la superación de los cuadros del MINEM en materia de dirección en la Escuela de Energía y Minas, se ha podido constatar:

- En los últimos años solo 6,6% de los cursos en el Plan de estudio respondía al desarrollo de habilidades directivas y en dos de los seis diplomados que se impartían, se abordaba el tema en un día de clases.
- La forma en que se llevan a cabo los programas de estudio favorece el conocimiento de las habilidades necesarias para el ejercicio de la dirección, no así el desarrollo de estas.
- Los cuadros tienen poco tiempo para estar en las aulas.
- Los profesores de los cursos no tienen evidencia del desempeño y ejercicio real de las habilidades directivas de los cuadros en su desempeño.
- En el curso 2016-2017 se trabajan tres cursos a distancia. De ellos solo en uno se trata el tema de las habilidades necesarias para el ejercicio de la dirección.
- Existen actividades de consultoría y asesoría en materias de dirección, pero no existe un perfil de la competencia directiva que ayude a poder estructurar el trabajo de manera objetiva considerando dimensiones e indicadores.
- Los programas tratan las habilidades directivas y no la competencia directiva con dimensiones e indicadores.

Este artículo tiene como objetivo: caracterizar la competencia directiva para los cuadros del Ministerio de Energía y Minas en el contexto cubano, como punto de partida para la realización de un diagnóstico de la superación orientada al desarrollo de esta en la Escuela de Energía y Minas, La Habana, Cuba.

DESARROLLO

En la actualidad en el contexto internacional, se da mucha importancia a la calidad del desempeño del personal que dentro de las organizaciones productivas o de servicio dirigen a otros. Se considera que dada la complejidad del mundo de hoy donde los sujetos están sometidos a grandes presiones del entorno que les rodea y con los avances de la tecnología alcanzados se precisa de personas que dirijan no solo buscando mayores beneficios económicos, sino mejores condiciones de trabajo y en climas organizacionales que propicien la innovación y la mejora continua.

En Cuba la superación de los cuadros y reservas le fue encargada al Ministerio de Educación Superior (MES) en 1994 por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, que es

ratificado por la Comisión Central de Cuadros en 1995 y en julio de ese año se aprueba la primera Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas que ha transitado por cuatro versiones. La última de estas es aprobada en julio del 2010 por el Consejo de Estado. El MES debe dirigir y controlar la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado y los gobiernos territoriales, todo con el objetivo de brindar a los profesionales una formación sistemática, permanente y actualizada que posibilite un mejor desempeño de sus actividades y funciones, así como un enriquecimiento cultural. Para este fin existen 22 escuelas ramales y 107 centros de capacitación, de estos son 94 los que están autorizados para desarrollar superación profesional de postgrado, donde se incluyen las 22 escuelas ramales.

Teniendo en cuenta los aspectos teóricos sobre la superación profesional y analizando los principios en que se sustenta la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, se puede constatar que la superación de los cuadros:

Es vista como **proceso**, donde se identifican las potencialidades y debilidades de los cuadros en el ejercicio de sus funciones, a partir de lo cual se elabora un plan de desarrollo, que debe ser escalonado permitiendo un tránsito hacia niveles superiores de desempeño. Debe estar en correspondencia con la planificación a nivel de país y adecuarse a las condiciones de cada nivel y a las necesidades del cuadro.

Es **planificada** a partir de necesidades en el desempeño de los cuadros, se diseña en correspondencia con el perfil de cada cargo que ocupa el cuadro o para el que se prepara la reserva. Debe integrar contenidos relacionados con la preparación político ideológica, en defensa nacional territorial y civil, en dirección, así como en el ámbito técnicos profesional específico.

Tiene carácter **permanente**, condicionado por el desarrollo acelerado de la ciencia y la técnica de acuerdo a la rama en que se desempeña el cuadro; atendiendo además al constante cambio de los escenarios en que debe insertarse el sistema empresarial cubano y por tanto los que lo dirigen o se preparan para ello.

Su finalidad está dirigida a adquirir y/o perfeccionar conocimientos y al desarrollo de habilidades, para ello requiere que se combinen elementos teóricos y prácticos necesarios

para el cumplimiento de sus funciones, así como para el cumplimiento de las políticas a nivel de sector, rama y país. Debe articular esos contenidos con el enfoque político ideológico acorde a los principios del Partido Comunista de Cuba y la Revolución.

Es una vía para la **satisfacción** a nivel profesional, institucional y social, por lo que debe sustentarse en la responsabilidad y compromiso del cuadro.

La especificidad en los procesos de superación de los cuadros de cada Organismo de la Administración Central del Estado, tiene como base la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. Esta debe adecuarse a cada uno de los sectores o ramas de la industria o los servicios.

El MINEM cuenta con un Sistema de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas en el que se declara cómo debe ser efectuada la superación de sus cuadros y reservas. En este documento se plantean objetivos estratégicos en este sentido, se explica cómo deben ser determinadas las necesidades de superación para los cuadros y reservas, además se expresan los contenidos en que se deben superar estos. Para poder llevar a vías de hecho lo descrito anteriormente este ministerio tiene una escuela ramal y cinco centros de capacitación. Cada una de estas instituciones tiene su misión específica en cuanto la superación profesional ya sea de técnicos o especialistas, de las ramas industriales a las cuales se deben minería, petróleo y electricidad.

Para la superación de los cuadros, es la Escuela de Energía y Minas la destinada para esta labor, este centro ha sido referente en la superación de cuadros; lo cual es reconocido a nivel del organismo a que se subordina, de instituciones homólogas y del MES. Los programas de estudio de esta escuela siempre han estado muy enfocados a actualizar a los cuadros de la rama minero energética de todo el contenido que les permita enfrentar los retos a los que el país se enfrenta en este sector. Existe una rica historia en la Escuela de Energía y Minas en cuanto al desarrollo de las habilidades directivas lo cual ha jugado un papel importante en el desempeño de los cuadros. Sin embargo, el éxito del trabajo de un cuadro en materia de dirección va más allá de la correcta puesta en marcha de habilidades aisladas. Es necesaria una articulación armónica de habilidades, conocimientos, hábitos y cualidades de personalidad que permitan al cuadro ser eficiente. Si bien considerar las competencias de cada puesto ayuda a enfocar el contenido de los programas de estudio a elementos más concretos, resulta necesario en el caso de los cuadros conceptualizar el término competencia directiva de manera

que se puedan trabajar dentro de las diferentes asignaturas los elementos que resultan comunes a cualquier cuadro y que le permiten ejecutar la función de dirección. Para este fin es necesario tener una clara definición de competencia para luego definir competencia directiva.

Al realizar un estudio sobre el término competencia se puede constatar la presencia de disímiles definiciones de este término que son reflejo de los diferentes puntos de vista de los cuales que han surgido. En este sentido la psicología, la sociología, las ciencias de la administración, y la pedagogía dan visiones diferentes que muchas veces se contraponen o se solapan.

De manera general se plantea que a finales de los años 60 del pasado siglo, aparece el término desde la psicología organizacional con los trabajos del profesor de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland. Además, en el año 1987 halla una serie de características, valores personales y motivaciones que podían medirse a través de comportamientos observables y estaban asociados a la competencia.

Boyatzis por su parte considera que la competencia es un “conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo”¹

Por otro lado, en el libro “Competence at work, models for superior performance” se define el término como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel de estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación”² Se considera que esta incluye conocimientos, destrezas, el concepto de sí mismo, valores, actitudes y rasgos de la personalidad.

También se entiende por competencia el “conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo, configurando una disociación entre competencia y acción, con una exigencia de determinado conocimiento que oriente esta acción”³

Las competencias son consideradas “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”⁴ Este autor indica además que son observables en la realidad del trabajo, ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos.

En Cuba luego de estudios a inicio de los años 2000 en el Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona se definió 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 la actividad, en correspondencia con el modelo de desempeño deseable socialmente construido en un contexto histórico concreto”⁵

Al tratar la problemática de cómo concebir la competencia se hace evidente que existe aceptación por parte de muchos especialistas en que esta:

- Incluye componentes psicológicos, cognitivos, metacognitivos y motivacionales.
- Se manifiestan en el desempeño de tareas o funciones.
- Está relacionada con la ejecución exitosa de los sujetos en determinadas actividad o función.

Resulta importante además señalar que la competencia del sujeto se evidencia en un área o esfera específica de su actividad y en dependencia de esto se requerirá que este despliegue determinados mecanismos que le permitan ser eficiente en su desempeño; de ahí que se considere necesario hacer especificidades en cuanto a las competencias en correspondencia con la profesión de que se trate. Se encuentra en la literatura referida al tema una gran gama de definiciones que abordan lo que se entiende por competencias profesionales. Ejemplo de algunas de ellas son las que a continuación se analizan:

Para Bunk, las competencias profesionales “se basa en conjuntos de conocimientos destrezas y actitudes vinculados a una profesión, pero amplía el radio de acción a la participación en el entorno profesional, así como a la organización del trabajo y a las actividades de planificación”⁶ Esta definición va más allá del desempeño eficiente dentro de una profesión, implica la presencia de aptitudes y de la posibilidad de la comunicación con otros profesionales de esa rama en función de alcanzar niveles superiores de desarrollo.

En Cuba existen investigaciones en este sentido y dentro de ellas se destacan las de Maura V., Cejas, E., Syr, R., entre otros. Para este último la competencia profesional “abarca el conjunto de conocimientos y habilidades esenciales (invariantes) adquiridas en correspondencia con los objetivos educacionales propuestos”⁷ esta definición se considera incompleta en tanto acota el término solamente a conocimientos y habilidades, sin tener en

cuenta como son utilizadas por parte del sujeto y omitiendo la esfera afectiva de su personalidad.

De cualquier manera, la competencia profesional no debe ser considerada como la mera sumatoria de habilidades, conocimientos, valores, cualidades, destrezas, actitudes, entre otros muchos elementos. Por el contrario, se considera que esta integra tanto la regulación inductora como ejecutora de la personalidad, así como el contenido propio de la profesión. De aquí que se asuma como competencias profesionales “una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento formaciones motivacionales, cognitivas, y recursos personológicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente”⁸

A los fines de este trabajo se asume la definición de Beatriz Castellanos en tanto incluye en su estructura componentes que se integran a diferentes niveles de desarrollo regulando la actuación del sujeto en determinado contexto y condicionando su desempeño. Además, considera el componente metacognitivo el cual a juicio de la autora de este trabajo es de gran relevancia pues permite a los sujetos tomar conciencia y control de su propio desempeño.

En el caso de los cuadros se han realizado estudios acerca de cuáles son las competencias que hacen que su desempeño sea eficiente, ya que estas son un elemento esencial para asegurar el éxito de las instituciones, además se considera que dichas competencias deben ser definidas de acuerdo a las especificidades de cada organización. Existen diferentes criterios acerca de qué entender por competencias directivas.

Hellriegel considera que las competencias gerenciales están formadas por el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones. Este autor menciona seis competencias gerenciales: comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, conciencia global y manejo de personal; también considera que estas se pueden aplicar a cualquier directivo independientemente de su lugar en la escala jerárquica. Se considera que estos seis aspectos realmente son necesarios en el desempeño del que dirige, sin embargo, a criterio de la autora de este trabajo de la forma en que están planteados resultan muy amplios para luego ser conceptualizados y operacionalizados en busca de indicadores; además de no evidenciarse en ellos una articulación armónica.

Otro criterio es considerar que “las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva”⁹ Para este autor para dirigir se precisa de dos tipos de competencias directivas: *competencias estratégicas* las orientadas a la obtención de resultados económicos; *competencias intratécnicas*, enfocadas a desarrollar a los trabajadores a incrementar su compromiso y confianza con la organización y *competencias de eficacia personal*, como aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

Boyatzis confeccionó una lista de diez actitudes y dos rasgos para distinguir a los directivos de éxito, Shroder (1989) y Spencer (1983) elaboraron listas similares. Estas listas se compilan siguiendo un método específico; se trata de un proceso normativo mediante el cual varios asesores generan y evalúan listas de características que distinguen a los directivos exitosos, a partir de las cuales se elabora una lista de las competencias generales que son características de distintas categorías de puestos de gestión. Esta lista se denomina modelo de competencias y puede servir de marco de referencia para evaluar y formar a los directivos. Existe consenso en cuanto a que las competencias directivas:

- están conformadas por aspectos tanto cognitivos relacionados con la función de dirección, por cualidades o rasgos de la personalidad y por habilidades que les permite a los cuadros autoregularse o autodirigirse, esto sobre la base del conocimiento de sus fortalezas y debilidades.
- solo se manifiestan en el cuadro en la relación que establece con sus subordinados dentro de la organización para el logro de los objetivos.
- se evidencian en el ejercicio de la dirección.
- tienen un efecto directo en los procesos organizacionales, en las personas que están implicadas en ellos (subordinados)

El Órgano de Cuadros del MINEM tiene conformado el Sistema de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas. En el documento aparece definido competencia en el caso de los cuadros como: “conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, asociados a un desempeño superior del Cuadro y de la Organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios”¹⁰.

Además, plantea que los cuadros de este ministerio deben poseer entre otros, los siguientes requisitos o competencias distintivas, para desempeñarse en sus respectivos cargos:

- “Años de experiencia en un cargo similar.
- Conocimiento sobre administración (diplomado, maestría, postgrado).
- Saber manejar conflictos.
- Saber motivar a las personas.
- Ser precisos en la información que brinda.
- Saber escuchar.
- Saber negociar.
- Tener conocimientos técnicos de la actividad que dirigen.
- Tener una conducta ejemplar y aplicar adecuados métodos y estilos de dirección, que fortalezcan su autoridad y prestigio en el colectivo laboral.
- Poseer adecuada preparación político ideológica
- Se distingan por su sistematicidad en la exigencia y por la capacidad de reconocer sus errores y de rectificarlos.
- Se encuentren estimulados, reconocidos y motivados en el desempeño de sus responsabilidades.
- Preocuparse por su constante superación y por la de su colectivo para enfrentar las exigencias y misiones asignadas”¹⁰.

Como se evidencia en este listado hay una mezcla de habilidades, características personales y otros elementos. Del análisis del documento se evidencia la carencia de una definición clara del término competencia directiva y de los aspectos que la tipifican. Hay algunos elementos que describen el comportamiento del cuadro pero no hay una operacionalización que permita saber cómo se manifiestan esos aspectos en diferentes niveles de desarrollo.

A partir de lo anterior, así como la concepción de competencia asumida, se considera oportuno acotar que se entiende por competencia directiva para el caso de los cuadros del MINEM: configuración psicológica que integra componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de personalidad armónicamente vinculados que condicionan el desempeño eficiente en la dirección de los procesos administrativos dentro del MINEM. Es válido recalcar que no basta con la presencia aislada de los elementos que conforman estos componentes,

para que se manifieste este tipo de competencia, se necesita que estos se integren y contextualicen de acuerdo a una situación o actividad. Cada uno de los componentes de la competencia directiva se manifiesta a partir de algunos procesos y características personalógicas como se muestra a continuación.

Componente cognitivo, estrechamente relacionado con el dominio por parte del cuadro de todo un conjunto de conocimientos, así como del desarrollo de determinados procesos que le permitan llevar a feliz término las funciones de dirección. Se consideran tres dimensiones: base de conocimiento de la dirección empresarial; base de conocimientos de la rama en que se desempeña (eléctrica, minera o petrolera); sistema de acciones para el cumplimiento de las funciones de dirección.

Componente metacognitivo, está relacionado con los procesos a través de los cuales el cuadro es capaz de tener conciencia y control de cómo él procesa y construye los conocimientos que necesita para la dirección. Se plantea entonces que implica dos procesos: la reflexión metacognitiva y la regulación metacognitiva ambas asociadas a los conocimientos y procesos relacionados con el cumplimiento de las funciones de dirección en la rama en que se desempeña.

Componente motivacional, que integra los procesos y contenidos psicológicos que estimulan, sostienen y orientan el desempeño eficiente de la dirección por parte de los cuadros donde será necesario poseer: motivaciones predominantemente intrínsecas hacia la dirección, autovaloración como cuadro competente, motivaciones extrínsecas hacia el cumplimiento de las funciones de dirección en la rama en que se desempeña.

Cualidades de personalidad, dentro de las cualidades de la personalidad que caracterizan a los cuadros con un desarrollo adecuado de la competencia directiva se encuentran: el compromiso, la flexibilidad, la autodisciplina, la exigencia, la actitud crítica y autocrítica, la colaboración, la actitud favorable ante el aprendizaje continuo propio y de su equipo, la proactividad y la perseverancia.

CONCLUSIONES

Si se considera el nuevo contexto económico, político y social por el que transita Cuba se hace necesario que existan cuadros bien preparados para desempeñarse en los diferentes cargos dentro de las empresas e instituciones.

La superación profesional de los cuadros en Cuba se realiza en escuelas ramales y otros centros autorizados los cuales deben cumplir con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas, además de toda la legislación vigente en cuanto a la educación de postgrado.

En la Escuela de Energía y Minas se trabaja en la conceptualización de la competencia directiva de los cuadros de este ministerio considerándola como una configuración psicológica que integra componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de personalidad que están armónicamente vinculados y condicionan el desempeño eficiente en la dirección de los procesos administrativos dentro del MINEM.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Boyatzis R. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley and Sons; 1982
2. Spencer L M. *Competence at work. Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons; 1993.
3. Gallart M A, Jacinto C. *Competencias laborales: Tema clave en la articulación educación trabajo*. Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo No 2. Buenos Aires, Argentina: Editorial CIIP-CENEP 1995.
4. Levy-Leboyer C. *Gestión de las competencias*. Barcelona, España: Editorial Gestión. 1997.
5. Castellanos B, Fernández A, Llivina M J, Arencibia V, Y Hernández R. *Esquema conceptual referencial y operativo sobre la competencia educativa*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y educación; 2005.
6. Bunk G. *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA*. Revista Europea de formación profesional. 1994; (1):9.
7. Syr R. *Educación en salud. Competencia y desarrollo profesional*. La Habana: Editorial Ciencias sociales; 1999.
8. González V. *¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica*. Revista Cubana de Educación Superior. 2002; Vol. XXII (1):49.
9. Cardona, P. *En busca de las competencias directivas*. Revista de antiguos alumnos. Diciembre 1999.
10. *Ministerio De Energía Y Minas (MINEM). Sistema de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del MINEM*. La Habana; 2015.

11. MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS (MINEM). Sistema de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del MINEM. La Habana, Cuba. 2015. p.3.

BIBLIOGRAFÍA

Arencibia V, Hernández R, Llivina M. Una alternativa a la gestión de la actividad científica. Proyectos de Investigación Educativa, Universidad Pedagógica Enrique José Varona. La Habana; 2000.

Boyatzis R. Competences in the 21st century. Journal of Management development. 2008.Vol. 27 (1):5-12.

Cejas E. La formación de competencias laborales. Proyecto de diseño curricular para el técnico en formación industrial [Tesis doctoral]. La Habana, Cuba: Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona"; 2005.

Chirino MV. Diagnóstico de la introducción y generalización de resultados de investigación de los ISP. ISPEJV, La Habana, Cuba; 2008.

Hellriegel S, Jackson J, Slocum. Administración: Un enfoque basado en competencias. Australia. Editorial Thomson. Learning; 2002.

Hernández D, Armenteros M, Villanueva J.A, Del Río B. Competencias directivas en el sector industrial: Medición del desempeño en empresas de COAHUILA, México. Revista Internacional Administración & Finanzas, 2016; Vol.9 (3): 1-28.

Jiménez L, Anexo IV Operacionalización de la competencia investigativa. En Diagnóstico de la introducción y generalización de resultados de investigación de los ISP. ISPEJV, La Habana; 2008.

Mamolar P. Las competencias desde la perspectiva de los individuos I. Revista Capital Humano. 2001, noviembre (149): 21.

Mamolar P. Las competencias desde la perspectiva de los individuos II. Revista Capital Humano. 2001 diciembre (150): 24-25.

Mc Clelland D. Testing for competence rather than for intelligence. Revista American Psychologist. 1973; Vol.28 (1): 423-447.

Medina M, Armenteros J, Guerrero L, BARQUERO JD. Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. Revista Internacional de Administración y Finanzas. 2012 (2):79-100.

Parra I. Modelo didáctico para contribuir a la dirección del desarrollo de la competencia didáctica del profesional de la educación en formación inicial [Tesis doctoral]. La Habana, Cuba: Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona"; 2002.

Rodrigo P. Selección por competencias. Importancia del perfil a definir y técnicas. Revista Capital Humano. 2000 junio (134): 6-10.

Sánchez A, Martínez C.C, Marrero C.E. Necesidad del estudio de las competencias laborales. Una mirada desde sus orígenes. Revista Cubana de educación Superior 2004; Vol. XXIV (2): 52-63.

Tellería J. Las competencias laborales: una nueva dinámica para la formación en la empresa. Revista Apuntes 2001; (No 5): 18-25.

Zarifian P. El modelo de competencias y los sistemas productivos. Montevideo: CINTERFOR/OIT. 1999.

Recibido: 5 de marzo de 2017

Aceptado con recomendaciones: 27 de mayo de 2017

Aceptado: 26 de junio de 2017