

FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

“Agenda de las Universidades”



ISBN: 978-980-248-244-3

CEJAS MARTÍNEZ, MAGDA FRANCISCA
VILLAVICENCIO ÁLVAREZ, VÍCTOR EMILIO
GUTIERREZ ÁLVAREZ , CARLOS LEÓNIDAS

FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

“Agenda de las Universidades”



FORMACIÓN POR COMPETENCIAS: “Agenda de las Universidades”



AUTORES:

PhD. Cejas Martínez, Magda Francisca
PhD. Villavicencio Álvarez, Víctor Emilio
Mgs. Gutiérrez Álvarez, Carlos Leónidas

REVISOR TÉCNICO:

Navarro Cejas, Clared

EVALUADORES EXTERNOS

PhD. Oliverio Hernández- México.
PhD. Edith Liccione-Ecuador
PhD. Juan Fernández Molina- Venezuela.

Datos de catalogación Bibliográfica

Autores: Cejas Martínez¹, Magda Francisca¹⁻². Villavicencio Álvarez, Víctor Emilio¹. Gutiérrez Álvarez, Carlos Leónidas¹.

¹Docentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas. ESPE. IEES-1079

²Investigadora de la Universidad Nacional de Chimborazo. UNACH- IEES -1019

FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

“AGENDA DE UNIVERSIDADES”

Dimensiones: 20 x 27 cm

Nro. De páginas: 184

ISBN: 978-980-248-244-3

Depósito Legal: BA2020000012

Revisado por Pares Internacionales

Aval del Grupo de Investigaciones Empresa Universidad y Sociedad. GEUS- Universidad de Carabobo. Venezuela

Editado por la UNELLEZ-VENEZUELA.

EDITORIAL: Fundación Editorial de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (FEDUEZ). Avenida 23 de enero, Redoma de Punto Fresco, Barinas, estado Barinas. *Email:* feduezoficial@gmail.com

EDITOR: Dr. Juan José Fernández Molina
(subgerentefeduezcojedes@gmail.com)

Diseño y diagramación: Alfredo Franco
Correcciones: Lic. Clared Navarro C.UAB- España
Producción: Editorial Unellez
Tiraje: Digital- Impreso

Edición en español publicada por UNELLEZ / Venezuela.

Copyright © 2020

Fecha de Publicación: Julio 2020

Este libro no puede ser reproducido total ni parcialmente en ninguna forma, ni por ningún medio o procedimiento, sea reprográfico, fotocopia, microfilmación, mimeográfico o cualquier otro sistema mecánico, fotoquímico, electrónico, informático, magnético, electróptico, etcétera, cualquier reproducción sin el permiso previo de la editorial viola los derechos reservados, es ilegal.

© 2020 Editorial UNELLEZ



AVAL INSTITUCIONAL DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN EMPRESA UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD UNIVERSIDAD DE CARABOBO.

La publicación de esta obra ha sido posible gracias al apoyo del Centro de Investigación Sociedad – Economía y Transcomplejidad – Ciset- Línea de Investigación: Gestión Humana en las Organizaciones. Cuenta. Aval Académico del Grupo de Investigación Empresa Universidad y Sociedad – GEUS- Universidad de Carabobo. Venezuela.



SEMBLANZA DE LOS AUTORES



Cejas, Magda

Nacida en Carúpano. Venezuela. Cursó sus estudios de Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo de Venezuela (UC). Es Licenciada en Organización y Dirección de Empresas otorgado por la Universidad de Barcelona-España. Posee el título de PhD en Ciencias Empresariales otorgado por la Universidad de Barcelona- España.

Igualmente, está certificada con el título de PhD en Ciencias Sociales otorgado por la Universidad de Carabobo – Venezuela. Se ha titulado en estudios de Cuarto Nivel en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, Sociología del Trabajo, Experto Laboral para América Latina (Organización Internacional del Trabajo) Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, Educación Superior, Docencia, Investigación, Reconversión Profesional, Estudios Laborales entre otros. Ha sido elegida como becaria en instituciones de prestigio tales como: SENESCYTS (Prometeo), Becaria en la Organización Internacional del Trabajo, Becaria de la Universidad de Barcelona y de la Universidad de Carabobo, entre otros. Ha sido reconocida por el Ministerio de Ciencia y Tecnología en Venezuela por más de 20 años como Investigadora Nivel B. Es autora de libros en el área de Metodología de la Investigación, Formación Profesional y Talento Humano. Es autora de diversos artículos científicos en el área de su especialidad. Ha pertenecido a grupos de investigación a través de redes internacionales. Contribuye con artículos científicos en la línea de Educación Superior, Talento Humano, Competencias Laborales Ciencias Sociales, Economía, Administración y Turismo. Posee libros editados en Ecuador y en otros países. Ejerció como docente investigadora titular en pregrado y postgrado durante más de 25 años en la Universidad de Carabobo Venezuela.

Fue articulista de la Prensa La Gaceta (Latacunga) donde difundió artículos de opinión. Actualmente es titular de la Universidad de las Fuerzas Armadas y se encuentra de comisión de servicio como investigadora en la Universidad Nacional de Chimborazo UNACH. Es consultora permanente del Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador CIDE.

SEMBLANZA DE LOS AUTORES



Villavicencio, Víctor

Nacido en Ambato. Ecuador. Es Teniente Coronel del Ejército Ecuatoriano, cursó sus estudios de Licenciatura en Ciencias Militares; Licenciatura en Educación Física, Deportes y Recreación y Magister en Administración de Empresas (MBA) en la Universidad de Fuerzas Armadas – ESPE.

Es Doctor en Ciencias de la Educación, Especialización Administración Educativa y Magister en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales en la Universidad Central del Ecuador. Posee el título de PhD en Educación Superior por la Universidad de Palermo – Argentina.

Ha sido reconocido por varias instituciones nacionales e internacionales en el ámbito militar, académico y gerenciamiento deportivo: Condecoración al Mérito Deportivo conferido por el Ministerio del Deporte de Ecuador; Medalla de Honor de la Unión Deportiva Militar Sudamericana sede Chile; Cruz Militar al Mérito Deportivo conferido por la República de Venezuela; Condecoración Orden de Santa Barbará. Ejército Ecuatoriano; Medalla al Mejor Graduado de la Facultad de Educación Física, Deportes y Recreación de la Universidad de Fuerzas Armadas – ESPE; obtuvo la Mención honorífica conferido por la Universidad Central del Ecuador y Diploma de Honor “Magna Cum Laude”, de la Universidad de Palermo.

Contribuye con conferencias, seminarios y otras actuaciones de índole académico en la Universidad de las Fuerzas Armadas, es autor de libros y diversos artículos científicos en el área de Metodología de la Investigación, Ciencias Humanas, Ciencias Administrativas y Ciencias Sociales. Es docente de grado, posgrado, investigador y Vicerrector Académico General de la Universidad de Fuerzas Armadas – ESPE.

SEMBLANZA DE LOS AUTORES



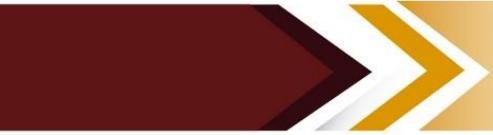
Gutiérrez, Carlos

Nacido en Latacunga – Ecuador, fue Coronel de EMC del Ejército Ecuatoriano, postula para el programa Doctorado en Investigación Socioeducativa otorgado por la Escuela Politécnica del Ejército ESPE del Ecuador.

Posee los títulos de Licenciado en Administración y Ciencias Militares, así como también es Licenciado en de Investigación y Evaluación Educativa cursados ambas licenciaturas en la Universidad Escuela Politécnica del Ejército, hoy Universidad de las Fuerzas Armadas. ESPE, de igual forma se titula en la misma universidad en la Maestría en Planificación Estratégica y Desarrollo. Ha sido acreditado en Diplomados Superiores entre los que se destaca: Gestión Directiva y Prospectiva Estratégica obtenidos en la Universidad de las Fuerzas Armadas. Relaciones Internacionales y Seguridad en la FLACSO – QUITO, Pensamiento Complejo en la Universidad Nacional Autónoma de México, Estrategia y Política de Defensa en el CHDS de la National Defense University – USA.

Desempeño el cargo de delegado ecuatoriano al Programa de Fortalecimiento Democrático en el Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica WHINSEC en coordinación con la Universidad de Columbus - Georgia-USA. Ejerció la docencia en varios Institutos Militares del Ecuador, además de la Universidad de las Fuerzas Armadas y en el Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN. Fue designado como Agregado de Defensa a la Embajada de Ecuador en el Reino de Bélgica, ejerció como Vicerrector Académico de la Universidad de las Fueras Armadas, también asumió las funciones de Director de Planificación en la Secretaria de Seguridad del Municipio Metropolitano de Quito, ha participado en varios seminarios nacionales e internacionales de educación y seguridad; se ha destacado en las funciones de editor y fundador de la revista Doctrina Militar del Ejército Ecuatoriano y participo en la publicación de artículos científicos.

Actualmente, se desempeña como docente y asesor en el Vicerrectorado de Docencia de la Universidad de las Fuerzas Armadas. ESPE.



NUESTRA GRITUD A

Universidad de las Fuerzas Armadas Ecuador por permitirnos ser parte del desarrollo profesional y académico de quienes creemos en Ciencia, Academia, y en el Talento Humano.

DEDICATORIAS

A Mercedes y Clared por ser inspiración en mi propósito diario en el Ecuador. A mi madre Mercedes de Cejas por ser mi ejemplo en los principios éticos que a diario practico. A Galo Vásquez (+) porque fue un compañero excepcional en ESPE, esta obra le haría muy feliz porque sería un valor para el CEAC-Sede Latacunga.

A mis compañeros y colegas que fueron parte de esta obra: Dr. Victor Villavicencio y Mgs. Carlos Gutiérrez, gracias por demostrar su profesionalismo y su condición humana.

Magda Francisca, Cejas Martínez

A mi esposa Irene, mis hijos: Emilia, Mikaela y Josué, por ser el motor y la razón de mi vida. A mi madre y hermanos: Fabrizio, Vanessa y Andrea por su apoyo incondicional; a la Dra. Magda Cejas, por ser la gestora de este proyecto, una magnífica profesional y un gran ser humano.

Victor Emilio, Villavicencio Álvarez

A mis padres, mi esposa y a mis hijos, el pilar fundamental en mi vida.

Carlos Leónidas, Gutiérrez Álvarez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	18
CAPITULO I	26
1. LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO.....	26
1.1. Consideraciones generales en torno a la Sociedad del Conocimiento	26
1.2. Comprender el significado y alcances de la Sociedad del Conocimiento.	29
CAPÍTULO II	39
2. LA FORMACIÓN PROFESIONAL	39
2.1. Consideraciones Generales en torno a los Cambios del Mercado Laboral	39
2.2. La Formación de Formadores como espacio de Trabajo en las Universidades.....	44
2.3. La Formación Profesional tanto en las Empresas como en las Instutciones de Educacion.	46
2.4. El Proceso Técnico de la Formación	57
2.5. Objetivos de la Formación	58
2.6. Métodos para la Formación	63
2.7. Esquema Técnico de la Formación.....	65
2.8. El Proceso Sistemático de la Formación.....	67
2.9. Técnicas Respecto a la Formación	71
2.10. Evaluación de la Formación	72
2.11. Niveles de la Evaluación	76
2.12. Las Nuevas Tendencias Orientadas al Proceso de Formación Profesional en el Marco de las Instituciones de Educación Superior	84

CAPÍTULO III	102
3. LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS	102
3.1. Consideraciones Generales en torno a la Formación por Competencias.....	102
3.2. Surgimiento de la Formación Basada en Competencia	105
3.3. Las Estrategias de Competitividad y Competencia Laboral	108
3.4. Enfoques de las Competencias Laborales.....	110
3.4.1. El Enfoque Estructural.....	88
3.4.2. El Enfoque Dinámico.....	90
3.5. La Identificación de Competencias	114
3.6. Análisis Conductista, Funcionalista y Constructivista como Base de la Competencia Laboral	115
3.6.1. Análisis Conductivista.....	93
3.6.2. Análisis Funcional.....	96
3.6.3. Análisis Constructivista.....	103
3.7. Las Competencias	126
3.8. Clasificación de las Competencias	135
3.9. Inventarios de Competencias Universales	140
3.10. Normalización de la Competencia Laboral.....	140
3.11. Certificación de Competencias	151
3.12. La Formación por competencia en el marco de la formación profesional del talento humano que labora en las instituciones de Educación superior	155
3.13. Comprensión de las Competencias desde el Ámbito Educativo	157
3.14. Visión Global para Promover las Competencias.....	166
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	172



PRÓLOGO

Esta oportunidad académica que presenta los autores de esta obra, publicada por la Editorial de la Universidad Experimental de los Llanos en Venezuela, hace posible concebirla porque se caracteriza por su rigor científico y académico para una comunidad científica internacional y nacional interesado en temas de formación de talento humano en el marco de la Educación Superior.

En este sentido, es necesario reconocer que nos encontramos en un momento histórico, donde uno de los grandes problemas que enfrentamos es la transformación de las formas de producción de conocimiento, las nuevas prácticas tecnológicas y tecno científicas, las relaciones sociales, económicas, culturales y políticas, las cuales generan reflexiones que giran en torno a la sociedad del conocimiento y además en la necesidad de apostar por la formación profesional basada en competencias, que es el foco clave de abordaje de esta obra.

Es así como el momento generado por los procesos derivados de la globalización, sumado a la complejidad de las tecnologías de

información y comunicación, hace posible comprender que muchas condiciones en el entorno apuntan hacia un futuro sostenible que exige indagar sobre las múltiples perspectivas encaminadas hacia el desarrollo de los países, y esto supone la generación de diversas opciones teóricas y prácticas que determinan su aplicación con acierto, además de la comprensión y el significado de la gestión del conocimiento impulsado por los actores que hacen posible la actividad académica en las instituciones de educación superior.

En este sentido, esta obra, presenta las transformaciones del mundo académico/universitario reconociendo que, en las últimas décadas, se asiste a un proceso complejo, cuyos enormes cambios posiblemente se deba a factores socio-económicos-gubernamentales, lo cual precisa asumir desde sus actores un rol protagónico en la formación profesional por competencias. De esta manera el mundo académico/universitario subyace ante las diversas condiciones técnicas y adaptativas conjugadas en factores de índole cultural, jurídico, social, político, económico, pero también en una crisis multidimensional y compleja que asiste al siglo XXI, pero donde la gente (a pesar del fuerte impacto tecnológico) es el factor clave para responder en forma directa e indirecta a estas problemáticas.

La oportunidad que brinda este libro titulado: Formación por Competencias «Agenda de las Universidades» nos expone a través de

sus tres capítulos, cómo la sociedad del conocimiento se concibe al talento humano como factor que gesta el camino para una nueva sociedad, que, además, apueste por una cultura en la formación científica de las personas que laboran en el seno de las instituciones universitarias. No cabe duda de los esfuerzos que plantea los autores al analizar las condiciones que giran en torno a esta temática, y que sin dejar de ser objetivo proponen la revisión de aspectos tales como:

- ✓ Los cambios derivados del nuevo orden económico internacional que pone de manifiesto la emergencia y/o agenda pendiente de una sociedad del conocimiento centrada en una cultura científica.

- ✓ La visión integral de un proceso de formación que parte del propio docente investigador, apoyado en una plataforma institucional cuya representación descansa en una cultura científica técnica /social donde el beneficio pleno se traduce en el profesional que egresa con un alto nivel de desempeño.

- ✓ Una formación por competencias concebida como un sistema integral cuya característica no es solo la persona que labora en las instituciones de educación superior sino también los mecanismos sistemáticos que garantiza la formación de alto nivel en ese profesional que forma ciudadanos del futuro.

Debo destacar que el acopio de la información se refleja en y durante el desarrollo de la obra, donde los autores conjugan sistemáticamente un sin número de fuentes tanto en el texto como en sus comentarios adicionales planteados conforman un todo para la comprensión de la obra. Así mismo este escenario a través de los aportes por parte de los autores hace propicio la oportunidad de generar reflexiones inherentes a la capacidad y las potencialidades en el marco de una nueva agenda para las universidades en torno a la importancia de la comunidad científica.

El lector tendrá en sus manos un notable y exhaustivo trabajo de docentes investigadores acreditados en la comunidad científica universitaria, pero que además han realizado aportes en el campo de las Ciencias Humanas contribuyendo a fomentar la esencia de la Universidad como institución que hace posible el desarrollo de la educación superior convirtiéndose en un espacio permanente de aprendizaje para todos los ciudadanos y ciudadanas sin exclusión y en igualdad de condiciones, teniendo como función- en palabras de Mayor Zaragoza- de convertirse en vigía, de enseñar a mirar; teniendo además que ayudar a mirar a la sociedad, especialmente a sus representantes, desde la altura del conocimiento y el rigor científico correspondiente, destacando así que obras como las que introduzco permitirá el disfrute de los lectores de una reflexión científica en torno al tema.

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

En una economía globalizada la ventaja competitiva de los países se centra y depende cada vez más de la gente y además en la formación de estas, con énfasis, en el desarrollo de sus propias competencias. Este valor agregado pone en evidencia la importancia estratégica de la gestión del conocimiento en el mundo.

Por otro lado, las exigencias de la globalización instan a la sociedad actual a la búsqueda de alternativas idóneas para elevar el nivel de competitividad de la gente repercutiendo de esta manera en un proceso cada vez más demandado para generar instituciones más flexibles, personas de alto nivel y que asuman los cambios.

Esta necesidad de adaptación a los cambios que emergen de un mercado mundial en constante evolución y en el sobrevivir dentro de un entorno cada vez más complejo, implica de parte de las instituciones (educación superior en este caso) y de los actores de la comunidad científica asumir un mayor compromiso para innovar, para desarrollarse y para incrementar su competitividad.

Son múltiples los aspectos que se pueden destacar respecto a la importancia de la formación, sin embargo, se debe tener en cuenta el enfoque que se le otorgue y el ámbito donde se analiza. No obstante, cualquiera de los escenarios en que se sitúe el proceso formativo, la ubicara como un factor estratégico.

Cuando nos referimos a la formación por competencias se alude a muchos aspectos que se concretan fundamentalmente a comprender que este componente es cada vez más necesario en las instituciones que se dedican a la educación superior, hoy no es posible ignorar los principales cambios que se han dado en el mundo; cambios producto de la globalización, de la innovación tecnológica, del descenso de las barreras al comercio, de la integración económica de los mercados y de las culturas; cambios en la generación de jóvenes cuyo perfil difiere a los sistemas tradicionales de educación, lo que conduce a identificar la formación como un componente presente en el marco a nivel global.

Expuestas estas consideraciones respecto a la formación profesional conviene indicar que esta obra subyace en tres grandes escenarios que se traducen en tres capítulos:



La Sociedad del Concomimiento

Este capítulo expone el enfoque de la complejidad en componentes sumamente sensibles para las instituciones y que se traducen en la gestión del conocimiento, el cual es un tema complejo porque en los sistemas operan múltiples lógicas cuya diversidad ejercen fuerzas para la operatividad y funcionalidad del mismo. Tratamos de enfocar la lógica de la gestión del conocimiento a través de diferentes lentes que nos permitieron conducir el rumbo de las instituciones a través de la necesidad de movilizar las reflexiones clave en los enfoques del conocimiento, nos referimos a que cada institución tiene su propia realidad, el mundo no es armónico, ni poseen el mismo equilibrio, esto indica que las instituciones tienen sus propias prácticas y confiere la interpretación y desarrollo de las mismas en una pluralidad que explica su rumbo. Así entonces enfatizamos la necesidad de gestionar el intelecto humano para generar conocimiento y junto al desatar el capital intelectual, la creatividad, la innovación y la comunidad que aprende. El auténtico docente en la sociedad del conocimiento tiene un reconocimiento estratégico que determina su evaluación integral en el marco de sus actividades en docencia e investigación, es una disciplina que ha de actualizarse constantemente, manteniendo para ello el conocimiento cognoscitivo, los conocimientos

prácticos avanzados, el conocimiento o saber por qué, y la creatividad auto motivada.



La Formación Profesional

En este aspecto son muchos los especialistas que se han considerado para analizar la formación profesional, los antecedentes de la formación en la permiten ubicarlos en la relación que ha existido entre el sector educativo y el productivo, en este sentido expresa Cejas, Vásquez y Chirinos (2017) la formación se sitúa en el siglo XXI como factor estratégico y evoluciona en la medida que se presentan numerosos cambios políticos, sociales y económicos.

Se destacan en este capítulo, numerosos componentes que hacen posible la comprensión y la relevancia de la formación profesional, entre los más destacables están los siguientes:

✓ Las políticas de formación cada vez toman mayor importancia y se consideran repertorios de aprendizajes para adaptarse al entorno en el que operan.

✓ Las instituciones educativas deben apostar por un elevado compromiso en la formación de su personal, respondiendo a los procesos de cambios en la que están inmersas, lo que les permite replantearse los conocimientos de las personas y reconvertirlas profesionalmente.

✓ La nueva forma del trabajo en las instituciones educativa introduce nuevos componentes en la gestión del talento humano, uno de ellos es la formación como factor generador de competencias.



La Formación por Competencias

En el mundo del trabajo nace una nueva exigencia que configura un escenario innovador que responde a la influencia de una fuerza externa resultante de una mayor atención a componentes y factores como lo son: la calidad, la diversificación, la innovación, el servicio, la cultura, entre otros, que conlleva a dejar a un lado los sistemas productivos tradicionales, para dar paso a este nuevo panorama que se centra más en las capacidades de las personas.

Lo anterior ha provocado la necesidad de desarrollar las competencias de las personas asociadas a un enfoque clave que

permite acortar las brechas en el mercado laboral. La formación por competencias responde a una nueva exigencia del mundo y se ha definido como una capacidad de hacer, de efectuar las funciones de una ocupación claramente especificada conforme a los resultados esperados y deseados, permitiendo a las instituciones educativas elevar su nivel de calidad a través de la comunidad científica donde se desarrollan los profesionales del futuro, convirtiéndose en una ventaja competitiva.

Estos tres escenarios que conforman el contexto de este libro, nos permite reflexionar sobre una agenda pendiente por parte de la educación superior en cuanto a la necesidad de apostar por planes universales de formación por competencia, que provengan desde las bases de los departamentos, direcciones, coordinaciones en las universidades, no es posible abordar una educación superior de calidad sin antes configurar una serie de componentes que determinan el engranaje ideal para formar profesionales, estos aspectos no podrán obviar los principales cambios que se han dado en el mundo; cambios que son producto de la globalización, de la innovación tecnológica, del descenso de las barreras al comercio, de la integración económica de los mercados y de las culturas; lo que ha conducido a identificar la

formación como un componente presente en el marco de la gestión de la educación superior.

Estamos conscientes como autores de este libro que existen muchas temáticas en torno a lo expuesto y que hemos dejado muchos aspectos para el abordaje, pero seguros estamos que abordaremos a

futuro diversos documentos que permitirán la apertura de nuevas líneas de investigación orientadas a la reflexión universal del tema expuesto en esta obra.



CAPÍTULO I

LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO EN LAS UNIVERSIDADES

En la actualidad la **Sociedad Del Concomiendo** apuesta por el desarrollo de un aprendizaje integral, que se transforma en el tiempo vinculándose con las funciones sustantivas de la Educación Superior, pero además es necesario destacar el rol protagónico que ejerce el Talento Humano que labora en las instituciones universitarias, este binomio sería el factor clave para una educación de calidad , una sociedad justa y equitativa.

Cejas, Villavicencio y Gutiérrez (2020)

CAPITULO I

1. LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

1.1. Consideraciones generales en torno a la Sociedad del Conocimiento

A comienzo de la década de los años sesenta, el australiano Peter Drucker dio inicio a un cambio en la industria y en la sociedad de estos años, al referir el término de (trabajador del conocimiento) años más tarde y en forma independiente el investigador Fritz Machlup, acuña otro término al ámbito empresarial refiriéndose a las industrias del conocimiento.

En la década de los noventa, en el marco de la empresa, universidades y de la sociedad en general era usual el término Conocimiento como factor crítico de éxito en una economía que cada vez más estaba signada por el cambio y las transformaciones, que determinaban la revolución producto de la globalización y además la introducción de las tecnologías de información y comunicación. Así entonces, fue aceptado la apología que hace mención a las organizaciones que aprenden, siendo de mayor prioridad para el mundo incorporar diversas estrategias para el crecimiento en todos los ámbitos de las organizaciones e instituciones.

Para Etkin (2014), Tobón (2014) Maldonado (2012) Martínez, (2012) entre otros, plantean que la sociedad del conocimiento es cada vez más compleja, asumiendo el marco del paradigma de la complejidad como esa idea o visión central que está en la base de las

explicaciones y que orienta los conceptos del mundo actual. Así entonces, la complejidad es concebida como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias (Etkin, p.28) teniendo como bitácora el sentido emergente de las interacciones de personas, intercambios en ambiente inciertos y cambiantes, pero además la competencia existente en todos los rangos, sin obviar que las tecnologías de información y comunicación – TIC- llevan una gran ventaja en la actualidad.¹

La Sociedad del Conocimiento:

- Es aquella que describe el paso de una sociedad basada en la producción de bienes, materiales, a una sociedad de la era de la información en la que predomina la adquisición, el intercambio y la producción de nuevos conocimientos

De esta forma la complejidad vista desde un sistema donde operan múltiples lógicas y diversidad de fuerzas que no conjugan en un todo lo armónico o estable, donde no es visible la capacidad de redefinir y adaptar esquemas que lleven a reflexiones globales y además que pongan en práctica los procesos de aprendizajes esperados da cuenta de la diversidad de aspectos que la contemplan y donde una definición única es casi inexistente. Cejas, Chirinos y Vásquez (2017).

En este sentido, la emergente industria de la información en la actualidad provoca en muchos países de América Latina, estar a la vanguardia de los cambios generados en el sector productivo, además del sector de la educación superior, de sus estructuras y de aquellos

¹ Es necesario partir de la comprensión del conocimiento, como un factor constitutivo de toda sociedad y que es valioso en las sociedades humanas, porque les permite organizarse, desarrollarse y relacionarse con su ambiente.

aspectos que se deriven de las nuevas exigencias tecnológicas, por otro lado la emergente necesidad de ser competitivo y formar parte de la sociedad del conocimiento deriva de la gente, por lo tanto surge en la gran mayoría de las instituciones y organizaciones de estos países revisar los modelos de gestión atendiendo simultáneamente los grandes desafíos por resolver² no obstante parte de estos desafíos que hoy se visibilizan en el mundo laboral y académico se caracterizan por el desarrollo de las personas convirtiéndose en ventajas competitivas.

Desde esta perspectiva, y ante esta nueva realidad la educación, y el desarrollo de las personas por su formación y capacidades (competencias) se ha convertido en pilares de las reformas políticas, sociales y económicas a las que se enfrenta en nuestras sociedades para encarar la problemática que tienen la mayoría de los países de América Latina.

Para la UNESCO el conocimiento se ha convertido en una institución de inmensos desafíos económicos, políticos y culturales, hasta tal punto que las sociedades cuyos contornos se vislumbran, pueden calificarse en las sociedades del conocimiento. Por lo cual la sociedad del conocimiento podrá integrarse en cada uno de sus miembros y promover nuevas formas de solidaridad con las

² En el informe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo titulado ¿es sostenible la globalización en América Latina?, se mencionan como grandes desafíos a resolver, siendo algunos de ellos: la débil capacidad tecnológica y de competitividad en la nueva economía global, la inestabilidad financiera, la exclusión social de una buena parte de la población, el deterioro acelerado del medio ambiente y de la creciente distancia entre las instituciones del Estado y la Sociedad, por nombrar algunos de ellos.

generaciones presentes y venideras, esto abarca la imperiosa emergencia de acabar con las desigualdades en la sociedad del conocimiento, en especial porque la educación debe estar a disposición de toda la sociedad.

1.2. Comprender el significado y alcances de la Sociedad del Conocimiento.

La comprensión del significado del conocimiento es mucho más amplio que el de información y en este sentido, se puede decir que la información no es más que un conjunto de datos y hechos; mientras los conocimientos incluyen conceptos verdades, juicios creencias, valores, entre otros que se pueden ver reflejados en una acción desempeñada por las personas, para Barnes, (2002,p.18), el conocimiento es una creencia personal justificada que aumenta la capacidad de una persona para llevar a cabo una acción, el conocimiento es la información cuando puede transformarse en acción, coincide con este planteamiento lo expuesto por Nonaka y Takeuchi (1995, p. 64) al señalar que “la información es un flujo de mensajes y el conocimiento es creado precisamente por ese flujo de información, anclado en las creencias y el compromiso de su poseedor.”

La Información se acumula, se transmite y puede utilizarse. El Conocimiento es información que es valorada por los actores de la comunidad científica que se han propuesto transformar la realidad.

Estos aspectos resaltan la influencia ejercida por los valores en el desempeño de la acción humana, tomando en cuenta que dicha acción parte de la aplicación del conocimiento. Señalando, además, que tanto el conocimiento como la información son elementos de contexto específico y son relacionales, ya que dependen de la situación y se crean dinámicamente durante la interacción social de las personas.

Lo que evidencia que tanto el conocimiento como la información poseen cierto grado de subjetividad y relatividad³, puesto que van a depender de una situación o un momento específico para la conformación de una realidad específica, algo que se puede evidenciar a diario en las relaciones humanas dadas dentro de las distintas organizaciones. Sin embargo, a pesar de la similitud existente entre los términos relativos al conocimiento y a la información, también se plantea una clara diferencia como lo es el caso del conocimiento que viene a ser la aplicación de un punto de vista que nace o parte de la información.

Por lo planteado, importante resulta destacar que el conocimiento es creado sólo por las personas, y hace comparativamente la explicación a través de considerar que una empresa o bien una institución que no puede crear conocimientos sin

³ Al respecto resulta importante destacar que, en el caso de la ciencia moderna, desde su surgimiento, postuló como rasgo distintivo la objetividad, no obstante, desde 1980 el escenario cambio, después de varios siglos de dominio absoluto de este modelo de racionalidad, la multiplicidad de teorías y postulados, resultados del avance del conocimiento que la propia ciencia ha propiciado, evolucionando por condiciones distintas a la objetividad.

tener las personas para crearlo. Es así como la creación de conocimiento debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el saber creado por las personas y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de dicha organización o bien de una determinada institución. Este proceso se lleva a cabo en el interior de una creciente comunidad de interacción, la cual atraviesa niveles y fronteras intra e inter-organizacionales.

En este orden de ideas, conviene señalar que el conocimiento surge en diferentes situaciones y a través de un proceso de interacción entre personas bajo un determinado ambiente. Los jóvenes por ejemplo son aquellos llamados a desempeñar un rol fundamental en la sociedad de la información, suelen hallarse a la vanguardia de la utilización de las nuevas tecnologías y contribuyen a insertar la práctica de éstas en la vida diaria y además aportar valor a la vida profesional. El valor cognitivo que está en la población estudiantil universitaria, es además una forma de concebirlo desde su profundidad en la adquisición de las habilidades y destrezas tecnológicas, el cual da cuenta de la importancia estratégica que estos tienen en el desarrollo de su formación y que conviene valorizar por parte de los países cuyas políticas públicas no intervienen eficientemente para una sociedad más equitativa en materia de educación.

La Conferencia organizada por la UNESCO titulada "La Educación Inclusiva: El Camino Hacia El Futuro" puso de relieve la importancia de trabajar en pro de cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y el logro de la *Educación para Todos* (EPT) a través de una educación de calidad, con enfoque planetario e inclusiva que

garantizara la participación plena de todos los educandos, con independencia de su sexo, o cualquier otra condición de índole económica o social, origen étnico o racial, situación geográfica, necesidades especiales de aprendizaje, edad o religión, comprendiendo a nivel planetario los requerimientos de una sociedad educativa más justa. Entre otros aspectos es necesario puntualizar en la importancia de los acuerdos ratificados en la Agenda para la Educación 2030, donde se reconoce a través de los objetivos de desarrollo sostenible acciones para combatir la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y perspectivas de las personas en el mundo. Asumiéndose así la educación como el medio para el logro de todos los objetivos de desarrollo sostenible.

Sin embargo a pesar de todas estas perspectivas y escenarios, lo cual hace que no sea posible distanciarnos de la presencia en cuanto a la “era de la información” la cual se distingue de las eras antiguas por su carácter integrador y participativo legado, siendo así preciso destacar la

- **Ampliar el conocimiento implica aumentar la confianza mutua de los miembros de una institución**

importancia clave que tuvo el Siglo de las Luces y la afirmación de los Derechos Humanos durante los años de 1650 hasta 1780,⁴ dando paso a la importancia que tienen estas nuevas sociedades que conceden a los derechos fundamentales de las personas un eje primordial de cambio, traduciéndose una focalización especial, en primer lugar por la libertad de opinión y expresión (artículo 19 de la

⁴ El siglo XVIII, el siglo de las luces, es el tiempo de los derechos, el momento de maduración del concepto de derechos humanos, aunque todavía no se presentará en toda su complejidad, pero si genera un enfoque de la Educación en la ilustración con el desarrollo de los sistemas educativos en Europa que continuó durante todo el período de la Ilustración y en la Revolución Francesa. El Siglo de las Luces, dominó el pensamiento avanzado en Europa desde los años 1650 hasta los años 1780.

Declaración Universal de Derechos Humanos) esto implica considerar la libertad de información, el pluralismo y la libertad académica; en segundo lugar por el derecho a la educación, la gratuidad de la enseñanza básica y la evolución hacia la gratuidad de los demás niveles de enseñanza (artículo 26 de la Declaración Universal de Derechos Humanos y artículo 13 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales); y finalmente por el derecho a “tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten” (párrafo 1 del artículo 27 de la Declaración Universal de Derechos Humanos).⁵ Estas condiciones forman parte de los nuevos escenarios que fundamentan los pilares de una sociedad del conocimiento consolidados con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas mundiales, donde el conocimiento crea y aporta valor así como genera cuantiosos beneficios asociados con la capacidad para construirlo por medio del aprendizaje y a través de las instituciones de educación superior.

Entre tanto es importante destacar el rol protagónico que tienen organismos internacionales a nivel planetario, estos organismos tales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación Ciencia y Cultura (UNESCO), la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), Organización Internacional del Trabajo (OIT), The European Association for International Education (OUI), Organización - EAIE-,

⁵ La libertad de expresión es un referente que identifica cómo una sociedad tolera a aquellos que son minoría, se ven desfavorecidos o incluso tienen posturas ofensivas será a menudo un reflejo de su actuación en cuanto a los Derechos Humanos en general.

Universitaria Interamericana(AIEA), The Association of International Education Administrators, Alliance for International Education and Cultural Exchange(CIEE), Council on International Educational Exchange, actúan de forma permanente buscando siempre impulsar el desarrollo y la gestión del conocimiento; aun cuando se observa en la realidad de los países desarrollados y no desarrollados acuerdos y alianzas estratégicas de la actividad educativa teniendo en cuenta la realidad de cada país y los factores que lo identifican tanto políticos, económicos y sociales.

La confianza en el talento humano es la condición esencial en la gestión del conocimiento efectivo, tal como lo es en cualquier institución, que no dependa de contratos vinculantes o aplicables, sino de su gente.

En el caso de las instituciones de los países de América Latina, la gran mayoría cuenta con una serie de reformas en la mejora de la educación, es quizás uno de los factores más relevante del proceso histórico de cambio que han tenido los países. En este sentido la educación ha pasado a ser una prioridad política y presupuestaria en el mundo, de igual forma en otros sectores sensibles ante la sociedad, circunstancia que explica el gran incremento de cobertura alcanzado ambos sectores.⁶

Lo anterior refleja la importancia estratégica que tiene este sector para los países cuyo alcance se manifiestan en la estructuración y en la ejecución de políticas en el marco de profundos procesos de

⁶ El promedio del PIB que se dedica a la educación superior en la región de América Latina y el Caribe la sitúa por encima del 5%, este porcentaje supera el promedio mundial dedicado a este rubro.

reestructuración productiva aparejados con el sector educativo para afrontar cambios de carácter global, regional y nacional, dotando de un mayor valor agregado al sector productivo con gente calificada. Weimberg, P. (2000, pp.79-142)

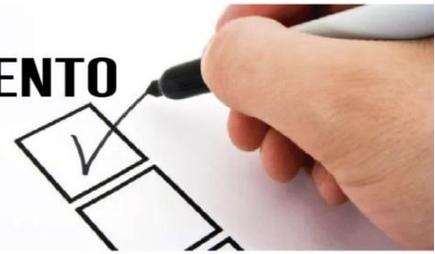
En esta misma dirección, apunta Moura Castro (2000) en su investigación titulada “Nuevos enfoques para la formación profesional desde la perspectiva del BID”, en el cual destaca el papel que juega el Estado en pro del mejoramiento de las instituciones dedicadas a la formación profesional en

El mapa del conocimiento va más allá de los límites departamentales convencionales en las instituciones dedicadas a la gestión y generación del conocimiento.

los países latinoamericanos, en su evaluación considera que estos países tienen activos intangibles a su favor, sin embargo factores como la política, burocracia, falta de legitimidad, lo que no permite obtener los resultados derivados de una buena educación, por tanto los esfuerzos deben encaminarse a un cambio que nace fundamentalmente en los gobiernos de estos países, en especial en aquellos cuyo crecimiento y desarrollo en lo económico, social, cultural, político, dependerá de la educación y donde la sociedad del conocimiento representa la fase más avanzada de los cambios impulsados por la globalización tanto en las últimas décadas como en su internacionalización.⁷

⁷ La globalización refiere a una nueva fase del capitalismo surgida al final del siglo XX. Se trata de un capitalismo en verdad global que dio lugar a relaciones sociales, profundamente injustas y que tuvo como consecuencia la exclusión de millones de seres humanos de los beneficios de la riqueza, no obstante, con el tiempo se busca que los procesos inherentes a la

SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO ¿AGENDA PENDIENTE?



En el contexto abordado del **Capítulo 1**, se denota la relevancia estratégica de la sociedad del conocimiento, identificándose su rol en las comunidades científicas en la generación de conocimientos que conlleve a la preparación del talento humano desde el ámbito universitario. Se puntualiza la emergente necesidad de un conocimiento integral cuya percepción se acentúe con la realidad en todos sus ámbitos, pero además que genere los resultados de procedimientos racionales, donde las comunidades científicas se caractericen por una constelación de elementos compartidos. Entre tanto la **Agenda Pendiente** apunta a:

- ✓ La necesidad de contextualizar los factores que determinen la toma de decisiones racionales, donde la objetividad y el progreso en la ciencia, consideradas con una apertura planetaria, pero, ante todo, se tenga presente el Conocimiento.
- ✓ La exigencia de una inversión cuantiosa en la gestión del conocimiento que requiere fundamentalmente varios ejes, es decir, repensar lo ético, lo económico, político, cultural, pero,

globalización apuesten por una sociedad más justa que transforme las políticas nacionales e internacionales sustentado en un modelo mucho más equitativo.

sobre todo, repensar la equidad y además la justicia social, entendida como la garantía de que la comunidad científica pueda satisfacer las necesidades en torno al desarrollo del conocimiento y la ciencia.

✓ La emergencia de reflexionar y debatir sobre la ciencia, la cual no es éticamente neutral, ni lo es desde un punto de vista social, cultural, político, pero es indispensable reflexionar sobre ella y darse cuenta que está formada por complejos sistemas de agentes internacionales que realizan acciones y fines estratégicos, entre los que están la generación del conocimiento, para lo cual se utiliza medios cuyos resultados tienen consecuencias muchas veces no proyectadas.

✓ El desafío de los países latinoamericanos para transitar auténticamente a una sociedad del conocimiento, planteándose múltiples dificultades, pero elevados retos, donde el conocimiento es valorado por agentes (epistémicos) que se propone conocer el mundo y transformarlo a través de los actores de la comunidad científica y universitaria.



CAPÍTULO II

LA FORMACIÓN PROFESIONAL

Las transformaciones de las instituciones universitarias pasan por la valoración del Talento Humano que laboran en ellas, pero además los requerimientos de cambios apuntan a considerar procesos de **Formación Profesional** cuyo fin único sea el desarrollo de las capacidades y las competencias de la comunidad universitaria, otorgando así un valor estratégico al profesional que se educa en estas instituciones.

Cejas, Villavicencio y Gutiérrez (2020)

CAPÍTULO II

2. LA FORMACIÓN PROFESIONAL

2.1. Consideraciones Generales en torno a los Cambios del Mercado Laboral

En los últimos años el mercado laboral ha cambiado en forma vertiginosa y radical, tanto han sido las transformaciones que en la actualidad se genera un cambio significativo aludiendo a frases tales como: el fin del trabajo, la desaparición del empleo de larga duración en una misma empresa, de la desaparición de la estabilidad laboral, la existencia de empleos inestables y pocos duraderos, empleos que pueden ser de calidad buena o mala en cuanto a salarios, calificaciones y condiciones de trabajo⁸; desde los informes mundiales en torno al escenario global del trabajo muchos cuestionan la flexibilidad del trabajo⁹, los tiempos del trabajo¹⁰, el empleo femenino¹¹,

⁸ Auer, Meter y Cazes (2000), en su estudio titulado "fortaleza de la relación de trabajo duradera en los países industrializados" coinciden con estos aspectos, y aducen a múltiples razones para explicar las variaciones que ha tenido la fuerza de trabajo en los últimos años, los autores dan merecida importancia a la transición que se observa en los distintos contextos laborales sobre el trabajo estable, flexible y sus repercusiones.

⁹ Por flexibilidad es posible comprender aquella que hace mención a los ajustes de horarios y variaciones salariales en función a los cambios en el ambiente económico, movilidad interna y la adaptación a los cambios tecno-productivos, mediante la formación y competencias con énfasis en la introducción de sistemas tecnológicos y de comunicación.

¹⁰ Hoy por hoy, la concurrencia de las nuevas generaciones hace posible crear un debate sobre el tiempo dedicado al trabajo, se plantea la relación existente entre los tiempos de trabajo y el tiempo dedicado a la recreación, ocio, familia. La flexibilidad laboral por sí misma desde una perspectiva sistémica torga un lugar preferente a la carga global del trabajo y a las diferencias por diversos factores en el uso del tiempo más equitativo.

¹¹ Aunque no se pretende aludir al tema del género, este tema es cada vez más importante. Se observa un mayor incremento de puestos de trabajos que le permite a la mujer combinar su labor como profesional y como familia. Un ejemplo de esto lo representa los "call centres" y los centros de procesamientos de datos, que cada vez son más, y están ocupados de manera predominantes por mujeres.

la recurrencia del trabajo parcial o temporal, la inmigración desbordada de países menos desarrollados, entre otros.¹²

Estas consideraciones del mercado laboral, en gran parte se han dado a consecuencia de los grandes cambios tecno-productivo y por las tecnologías de información y de comunicación. No obstante, estos cambios han encontrado una contrapartida en la modificación¹³ de las formas de trabajar; originando nuevos modos de producción y una gran variedad de innovaciones que estructuran una nueva organización del trabajo¹⁴, apareciendo con ello una nueva concepción del mismo.¹⁵

El papel que juegan los actores sociales es fundamental para mejorar los procesos generadores de competitividad y productividad, tanto para las

¹² Para Manuel Castells, (1999, p.33-67) en el campo laboral; coexiste un nuevo tipo de trabajo, uno el trabajo auto programable y el otro el trabajo genérico. El primero, es que desarrolla aquel trabajador que tiene una capacidad instalada en él o ella de poder tener posibilidad de redefinir sus capacidades conforme va cambiando la tecnología y conforme cambia a un nuevo puesto de trabajo. El segundo, el trabajo genérico corresponde a la gente que tiene sus capacidades humanas con un nivel de educación más o menos básico que simplemente recibe instrucciones y ejecuta órdenes y a la que incluso no le dejan hacer más que eso. En ambos la formación es vital.

¹³ Al respecto, estamos en presencia de una evolución sin precedentes en una sociedad cambiante, de cara a una revolución industrial donde el trabajo tuvo que adaptarse a los cambios introducidos en el proceso de producción por las innovaciones y los nuevos desarrollos producto de una sociedad inmersa en los sistemas tecnológicos y de comunicación.

¹⁴ Para Martín A. (1999, p. 80), a consecuencia de las modificaciones que ha tenido la estructura del trabajo, las empresas ensayan la introducción de nuevas formas de organización del trabajo, que introducen nuevas tecnologías, revisan el grado de división del trabajo y las cualificaciones, así como los modos de uso de la fuerza de trabajo.

¹⁵ Para Giddens, A (1999; p. 44) los cambios originados por el proceso de la globalización han incidido en el sector dinámico de la economía imponiéndose cada vez más una nueva cultura centrada en el conocimiento. Este nuevo paradigma económico de la intangibilidad y el conocimiento se impone cada vez más. El capital humano cobra cada vez más relevancia.

La evidencia de una nueva forma de organización del trabajo conduce a la configuración de un nuevo perfil de los profesionales que apunta hacia una formación integral y al desarrollo de un mayor número de competencias, así como un mayor contenido técnico y social.

En este sentido, tradicionalmente las organizaciones y/o instituciones (incluso las universidades) aludían a un concepto de trabajador caracterizado por la tarea, tiempos, movimientos y sistemas operativos, sin embargo, en la actualidad el modelo global genera la importancia de la persona en el desarrollo de sus actividades laborales y en especial para quienes tienen un perfil especializado en el marco de su profesión, por tanto la formación estaría vinculada a las competencias y a las capacidades que demuestre.

No es posible contradecir los enfoques de grandes especialistas que apuestan por una sociedad del conocimiento adecuada a las exigencias actuales, sin embargo la evolución que ha tenido la tecnología de información y comunicación en las últimas décadas, requieren de un repensar en todos los aspectos que acompañen la gestión universitaria del momento, en consecuencia es relevante pensar cómo estamos en presencia de intereses por parte de los entes gubernamentales de la búsqueda de un crecimiento de los mercados quizás más que del mismo sistema educativo, lo cual hace que la evolución de las sociedades del siglo XXI se torne cada vez más compleja, entre tanto la gran responsabilidad recae en la gente que direcciona las instituciones y organizaciones (públicas y privadas),

que en su contexto debe comprometerse en la búsqueda de factores innovadores para los países. Es así que, factores como el cambio tecnológico, la reestructuración productiva, las modificaciones del mercado de trabajo orientadas hacia una mayor flexibilidad, han justificado un cambio en las demandas de formación profesional la cual es más demandada y en este sentido el rol de la educación superior es el de asegurar la calidad de la formación de sus profesionales.

Ante este escenario mundial, la agenda apunta hacia el interés en garantizar planes formativos para mejorar el desarrollo profesional de las personas, donde se garantice el desempeño efectivo en la actividad laboral que tengan, por ello, los planes estratégicos tanto de las empresas como de las universidades deben incluir el talento humano como un factor de primer orden.

Dichos planes deben estar dirigidos a incorporar y a gestionar procesos, métodos, herramientas que son necesarias y útiles en un contexto de cambio, con ello se buscaría alcanzar el desarrollo esperado de cara a la competitividad, dando paso a los nuevos procesos tecnológicos y científicos que se produzcan. Cejas, Vásquez y Chirinos (ob.cit).¹⁶

Sin embargo, ante lo expuesto, se hace necesario enfatizar que esta sociedad está envuelta en grandes transformaciones que ocurren vertiginosamente, lo que implica la emergencia estratégica de impulsar

¹⁶ Los autores hacen énfasis en variables tecnológicas como un referente necesario y vital para formar con mayor empeño a los profesionales Latinoamericanos , con base al desarrollo de competencias.

planes de desarrollo y/o formación de las personas; confiriendo para ello la puesta en práctica de diversos modelos de gestión, donde se contemplan condiciones y situaciones distintas permitiendo desde diversas perspectivas que dicha gestión organizacional o bien institucional se oriente a la consecución de objetivos junto a metas propios de la dinámica organizacional donde se ejecutarían.

Hay que tener en cuenta que los desafíos competitivos tienen un gran horizonte, se requieren estudiar las demandas profesionales de los mercados, globalización, las tecnologías de comunicación e información, el desarrollo del talento humano, para luego gestionar dichos cambios y adecuar los sistemas operativos/funcionales con base a la dirección gerencial concebida.

Entre tanto responder al llamado a responder a estos cambios en los actuales momentos genera una serie de acciones y planes que son complejos, dado que se debe estudiar cada uno de los comportamientos de estas transformaciones y generar un conjunto de estrategias idóneas que garanticen la adecuación de las instituciones o de las empresas a estos cambios, de allí la importancia que tiene la formación profesional como un proceso integral, dado que forma parte de procesos funcionales que otorgan valor preponderante en el desarrollo de los conocimientos, habilidades y las actitudes de las personas, en realidad suele interpretarse como la capacidad que tenga la persona para incrementar sus capacidades, generando un compromiso en virtud de los requerimientos que establezca el perfil del profesional, teniendo en cuenta la responsabilidad que se asume

en la realización de la actividad profesional y más aún en el proceso de preparación y desarrollo de competencias.

Para ello asumir un compromiso desde la perspectiva profesional por parte de los actores laborales, es fundamental, tanto para las instituciones como para el resto de los que integran dichas instituciones, incluir en los planes estratégicos una actitud adecuada, elevar el aprendizaje organizacional, demostrar lealtad entre otros, es indispensable.¹⁷

2.2. La Formación de Formadores como espacio de Trabajo en las Universidades

Desde una concepción holística se concibe la formación de formadores en diferentes dimensiones, el formador es sinónimo de docente, y la formación abarca al proceso que determina el desarrollo de las capacidades y competencias que tenga un docente universitario desde el contexto de sus actividades laborales. Aun cuando el abordaje de formación de formadores no es nuevo (Houston, 1990; Sikula, Buttery y Guyton, 1997; Biddle, Good y Goodson, 1997).

La formación de formadores se refiere a la capacitación de los profesionales que desde un nivel universitario forman a los profesores, es decir que generan actividades de planificación, desarrollo y

¹⁷ Daveport, T (2000) indica las diferencias entre estas categorías, destaca que en la categoría de compromiso de actitud, las personas logran identificarse con la organización, se implican en sus actividades y disfrutan perteneciendo a ésta, se sienten motivados para trabajar en beneficio de su organización y de la institución, en gran parte porque valoran sus vínculos organizativos.

evaluación de áreas de conocimiento de interés para el profesorado, es cierto que esta condición se configura a la par de las políticas públicas por parte del gobierno del país, sin embargo, a nuestro parecer esta situación debe condicionarse a las políticas internas de cada institución.

Corresponde preguntarse ¿las instituciones educativas a nivel superior, cuentan con planes estratégicos idóneos donde la formación es un factor clave?, así entonces, las administraciones internas en las instituciones educativas deben plantearse desde un sentido macro el cómo establecer practicas relacionadas a formar un docente a través de otro docente, es allí el punto vinculante de la formación de formadores.

Ante esta situación que impera en la mayoría de las instituciones públicas dedicadas al desarrollo de la educación superior, la incertidumbre prevalece, por tanto cabe plantearse ¿qué formación requieren estos formadores de formadores?, en nuestro caso, pensamos que se debe partir de formaciones que determinen el propósito y la razón de ser de la educación superior, donde no solo cuenta la tecnología, sino además los valores, la ética y el sentido social, respetando el código ético que contempla cada institución universitaria.

Desde el estudio [la formación de los formadores como espacio de trabajo e investigación] conviene destacar que existe un reconocimiento de destrezas básicas relacionadas con los formadores

de formadores, entre los que se destacan: facilidad interpersonal, funcionamiento en grupos, formación, desarrollo de cursos, formación general, contenidos educativos, organización, toma de iniciativas, confianza, apoyo, confrontación, mediador en conflictos, colaboración entre otros. Estas destrezas harán posible que en las instituciones universitarias puedan contar con personas que demuestren sus destrezas, habilidades y conocimiento en las funciones de la docencia y de investigación, acordes a los requerimientos que demanda el país.

2.3. La Formación Profesional en la Empresas como en las Instituciones de Educación.

Actualmente es innegable los procesos de transformación que se han gestado en el marco del manejo del talento humano que hacen posible la gestión en las instituciones educativas a nivel superior. En el caso de esta obra, nos referimos al docente universitario que busca permanentemente generar mejoras en su formación, a través de la adecuación voluntaria de las nuevas tecnologías, competencias, calidad, normativas y evolución propia de la docencia, investigación y vinculación.

La formación profesional ha sido concebida (Buckley y Cample, 1997, pp.2-10) como una parte determinante en el desarrollo de actividades del talento humano, existiendo ante todo el reconocimiento y la demostración de la eficacia. Referirnos a la formación implica puntualizar que existe una gran variedad de conceptos afines que se entremezclan con ésta y que, además, originan una confusión en el

contenido de ellos. Para la gran mayoría de los autores¹⁸, existe una distinción que obedece a la comprensión de la formación y el entrenamiento¹⁹, enfatizando que ambos vocablos identifican al termino anglosajón “training”.

Por lo cual hemos creído conveniente señalar la concepción de esta terminología en el cuadro 2.1

Es el conjunto integrado de actuaciones dirigidas a incrementar el talento humano, a través de la integración del reconocimiento que procede del sistema productivo y del sistema educativo, así como la introducción de transparencia en el sistema de competencias laborales que rige en las relaciones del mercado de trabajo.
Es un sistema de formación que incluye todas las acciones y procedimientos mediante los cuales la empresa/instituciones analiza, planifica y desarrolla a su gente, en todos los niveles, los nuevos conocimientos y habilidades necesarios para adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno.
La formación es un sistema que se articula entre la educación y el sistema de la actividad económica.
La formación es aquella que ha dejado de ser un área especializada para transformarse en un espacio de diálogo y concertación social, donde los distintos intereses confluyen para lograr las metas organizacionales.

Cuadro 2.1 Identificación de Formación.

¹⁸ Claver C, Gascò y Llapas T (1995) en el texto “Los Recursos Humanos en la Empresa: un Enfoque Directivo”, exponen detalladamente los objetivos que persigue la formación, haciendo énfasis en las diferentes connotaciones que ha llevado a considerar el proceso.

¹⁹ Entiéndase por entrenamiento las experiencias organizadas de aprendizaje que le permite a la persona desempeñar mejor sus actividades laborales.

Fuente: Cejas, Villavicencio y Gutiérrez

Las múltiples definiciones que giran en torno a la formación profesional hace posible enfatizar -desde un enfoque estratégico- que la formación permite evolucionar y desarrollar a las personas que se encuentran desempeñando una actividad laboral en forma continúa apuntando a un desempeño idóneo. Para Cejas y Grau (2015) la formación profesional es así como representa un proceso integral cuya responsabilidad recae en los actores laborales, en este apartado la intención es destacar la formación profesional desde su esencia en el marco de las organizaciones teniendo en consideración diversas dimensiones que se entrelazan en las necesidades organizacionales, ocupacionales e individuales, sin embargo el compromiso es de los actores laborales quienes tendrán la disposición de desarrollar sus habilidades, destrezas y conocimiento en búsqueda un poseer competencias requeridas en el desempeño de su actividad laboral, pero de manera efectiva.

Importante destacar en el cuadro 2.2. el significado de los procesos vinculantes a la formación profesional, derivado de aspectos tales como el de capacitación, formación, adiestramiento y desarrollo. De modo tal, que en el cuadro 2.2 se establecen las diferencias entre la capacitación, formación, adiestramiento y el desarrollo profesional para una mejor comprensión.

CAPACITACIÓN	FORMACION	ADIESTRAMIENTO	DESARROLLO
Proceso base para el desarrollo de conocimientos generalmente va dirigido a nivel operativo .	Va dirigida a los niveles intermedios, altos.	Va dirigido más hacia los sistemas operativos e intermedios	Es el proceso integral de Aprendizaje y crecimiento de todo ser humano.
Es un proceso que se desarrolló a mediano plazo	Es a largo plazo.	Es a corto y mediano plazo.	Es un proceso continuo de capacitación, interpretación de las capacidades desarrolladas para una actividad laboral
Procura la mejora en el puesto de trabajo.	Va dirigido al cambio de actitud y mejora de actuación.	Va dirigido hacia el cambio de aptitudes habilidades y destrezas.	Generalmente es un plan que desarrolla la institución interesada en su gente.
Es un proceso sistemático.	Es un proceso adecuado a los intereses de las instituciones y necesidades del personal	Es un proceso dirigido a elevar la productividad laboral deseada.	Es un proceso que genera oportunidades de conocer tus capacidades.

Cuadro 2.2. Diferencias entre Capacitación, Formación, Adiestramiento y Desarrollo.

Fuente: Cejas, Villavicencio y Gutiérrez (2020)

Para los efectos de este libro es importante destacar como objetivos de la formación profesional son aquellos que

- ✓ Permite el desarrollo progresivo de las personas en su medio laboral.
- ✓ Permite actualizar los conocimientos y habilidades afrontando los avances provocados en el entorno laboral (tecnología, cambios de procedimientos, etc.).
- ✓ Hacer de la formación una fuente de satisfacción profesional y de mejora personal, determina un gran compromiso institucional.
- ✓ Se propone incrementar las capacidades de las personas orientadas al desarrollo de sus competencias.
- ✓ Alcanzar los niveles de productividad y de competitividad sobre la base del trabajo en equipo y metas comunes.

Ante lo expresado, se requiere enfatizar que los propósitos de la formación profesional los cuales se presentan con gran complejidad y están vinculados con la función de las necesidades formativas.²⁰ Otro aspecto importante en materia de formación profesional es los requerimientos que giran en torno al

La Formación es un proceso:

- Continuo y dinámico.
- Se desarrolla a mediano y a largo plazo
- Debe adaptarse a los propósitos de la institución universitaria pero lo más importante al desarrollo del docente universitario.

²⁰ Cejas, M (2015) establece como propósitos de la formación: La necesidad de responder a las necesidades de formación, buscando la satisfacción de los requerimientos de estas necesidad, también que debe considerarse los requerimientos tanto Internos como Externos que se tengan en el marco de las capacidades del personal que desarrolla actividades clave en la organización o bien en la institución.

diagnóstico de las necesidades formativas, la cual está vinculada fundamentalmente, a los requerimientos que en virtud de fomentar la formación profesional se requiere de conocer las necesidades ocupacionales (de acuerdo al perfil del cargo) y las necesidades individuales(personas).

Hay dos consideraciones que en torno a lo anterior establece Gairin y Armengol (2016, p. 74):

1. Una necesidad formativa es la diferencia entre las competencias y las que necesitarían para desarrollar satisfactoriamente su actividad logrando adquirir nuevas competencias y nuevas responsabilidades.
2. Interpretar las necesidades formativas es también referirse al resultado del análisis de aquello que está pasando y lo que quiere o desea que pase en el desarrollo de las actividades laborales.

Para realizar un análisis de necesidades formativas, es necesario determinar diversas informaciones que están vinculadas a las instituciones y al talento humano que laboran en ella. En este sentido la figura 2.1 representa los componentes que identifican las necesidades formativas tanto en las organizaciones empresariales como en otra institución pública.



Figura 2.1 **El** Diagnóstico de las necesidades formativas

Fuente: Cejas, Villavicencio y Gutiérrez a partir de Gairin y Armengol (2013)

La figura 2.1 hace referencia en primer lugar a los proyectos y los cambios del entorno, también al conjunto de decisiones que han de tomarse en cuenta para la implantación de nuevas estrategias y programas en función del ambiente cambiante que se configure en el campo laboral.²¹

Con respecto a las fases en el proceso de detección de necesidades se ha tomado en consideración lo recomendado por Garín y Armengol (ob.cit), generando reflexiones en torno a:

- ✓ Recogida de información respecto al componente organizacional, ocupacional e individual.

²¹ El ámbito de mejora o problemas y dificultades de la organización hace referencia a las situaciones inesperadas que no permiten lograr los objetivos trazados y provocan insatisfacciones. También hace referencia a la evolución de las competencias profesionales, refiriéndose cada vez aquellas donde se es más notorio la necesidad de adaptación de las competencias profesionales que representan el personal.

- ✓ Análisis de los problemas o áreas de mejora de acuerdo a la institución.
- ✓ Análisis de los factores inductores de formación que se deriven de los departamentos, coordinaciones, jefaturas entre otros.
- ✓ Creación del directorio de competencias adecuado al puesto o al perfil que se pretende desarrollar profesionalmente.
- ✓ Validación del análisis de necesidades formativas
- ✓ Determinación de las necesidades formativas
- ✓ Identificación de los propósitos formativos.

A través de estas fases es posible reconocer las necesidades formativas asociadas a las personas, grupos o colectivos concretos, también responder a los problemas actuales, los cuales suponen actualización y/o actualización de la adquisición de conocimientos, cambios tecnológicos, relaciones interpersonales.

La primera fase de la detección de necesidades corresponde a la recogida de información, la cual trata de analizar el sistema organizativo, la cultura, las políticas y los proyectos estratégicos que esté sometido la institución²²

²² Esta fase también contempla reconocer de los directivos los niveles competenciales necesarios para obtener los resultados deseados, igualmente se pretende identificar las carencias asociadas a los comportamientos profesionales.

Otro nivel a considerar es aquella muestra de docentes que se obtiene de las áreas claves de mejoras en el campo formativo profesional, las cuales son aquellos ámbitos de la Institución que son encargados de realizar los proyectos más estratégicos para alcanzar los resultados esperados.²³

La segunda fase corresponde al análisis de los problemas o áreas de mejora continua, es necesario determinar por qué se producen los problemas y, por otro lado, conocer las causas de estos. De esta manera, se logrará tener un diagnóstico real de la situación, permitiendo con ello analizarlo y buscar vías correctivas, construyendo la relación entre los efectos producidos de la institución por cada uno de los problemas y sus causas.

Como tercera fase se hace referencia a los análisis de los factores inductores de la formación la cual tiene como objetivo determinar cuáles de los problemas o áreas de los problemas que han sido detectados en la organización.

La cuarta fase está referida a la creación del directorio de competencias, permite establecer una propuesta de las competencias esperadas. En este apartado es importante destacar los conocimientos, habilidades, actitudes necesarias para que el desempeño de las actividades laborales.

²³ Las fuentes de recogida de información deben considerar las diversas estrategias metodológicas basadas en el análisis de fuentes de información genérica, de fuentes individuales y de la información aportada por los métodos grupales. En esta fase es útil abrir un proceso participativo que integre el personal de recursos humanos .

Como quinta fase se describe la validación del análisis que hace referencia a la participación de todos aquellos actores que ha generado insumos y/o información respecto al diagnóstico de las necesidades.²⁴

Como sexta fase estará la determinación de las necesidades formativas que consiste en que luego de identificar los problemas que han de resolver con acciones formativas se plantean las soluciones deseadas.²⁵ Otra fase sería aquella que hace referencia a la identificación del perfil esperado del docente universitario estableciéndose que una vez identificado los problemas y los factores inductores de la formación, se dispone de suficiente información y de una aproximación cuantitativa del número de docentes que serían susceptibles de participar en el proceso formativo. Cabe destacar que estas fases no son únicas como modelos a seguir en un proceso formativo, cada institución adecua su proceso con base a su propios lineamientos y necesidades puntuales de formación.

²⁴ En este sentido, estas personas tienen la suficiente capacidad para establecer el grado de fiabilidad del propio análisis. También es importante que todos los participantes demuestren el resultado idóneo en su actividad laboral.

²⁵ Se hace necesario considerar las competencias claves que tienen que asumir personal que labora en la organización para obtener los resultados que se han planificado.

Con la implantación de las fases para detectar las necesidades de formación es posible comprender donde se necesita la formación, cuál será el programa de formación a seguir y además fijar el propósito de la formación a través de un docente universitario que demuestre la calidad de su formación.

Es significativo la importancia que plantean las necesidades de la formación dada que las cuales están relacionadas con los conceptos de demanda y expectativas.²⁶

Estas necesidades son numerosas y amplias, pero los recursos económicos, materiales y humanos son limitados, por tanto, una vez identificada la demanda formativa, se debe empezar por satisfacer las necesidades más urgentes e importantes relacionadas con la eficiencia y el desarrollo de la estrategia empresarial.

En este mismo sentido los autores citan a Blake (1997), plantea que las necesidades de formación tienen diversos propósitos.

- ✓ Discrepancias en el ámbito de la organización, por lo cual pueden existir entre los resultados alcanzados y los que sería posible o deseable alcanzar.
- ✓ Cambios puestos de manifiesto en diferentes ámbitos de la institución. En el ámbito externo y global, comprende aquellos que se producen en el ambiente y/o comunidad universitaria.

²⁶ Habrá que tomarse en cuenta que la formación no se corresponde con su demanda ni con las expectativas del talento humano que labora. De esta manera, hay que apreciar con claridad las necesidades de formación y asegurarse que las expectativas coincidan con la demanda, este sería uno de los factores claves para el éxito de cualquier programa de formación.

- ✓ La incorporación de nuevas tareas lo cual puede dar lugar a necesidades de formación, principalmente en diferentes ámbitos.

Sin embargo, es importante considerar las nuevas formas del trabajo a consecuencia de los cambios tecnológicos, que conllevan a modificar la organización y el contenido del trabajo generándose un debate entre los miembros de la comunidad y en cuanto a la aceptación de estos cambios.

2.4. El Proceso Técnico de la Formación

Bayón (2014), propone como modelo, que el proceso de la formación profesional sea un proceso técnico desde la estrategia aplicada a la gestión del talento humano, teniendo como misión la gestión de las carencias formativas precisas para el mejor resultado de las personas que en ella laboran, complementándolas con conocimientos precisos y adecuados a cada puesto de trabajo o misión en la organización y tomando en cuenta la metodología para el proceso técnico formativo.

Así mismo, el especialista plantea que la misma depende de las condiciones que tenga la empresa, por tanto, la diferencia estriba en que la formación se vincule hacia la actividad, hacia el comportamiento y hacia la gestión. La Figura 2.2 representa los componentes técnicos de la formación profesional.

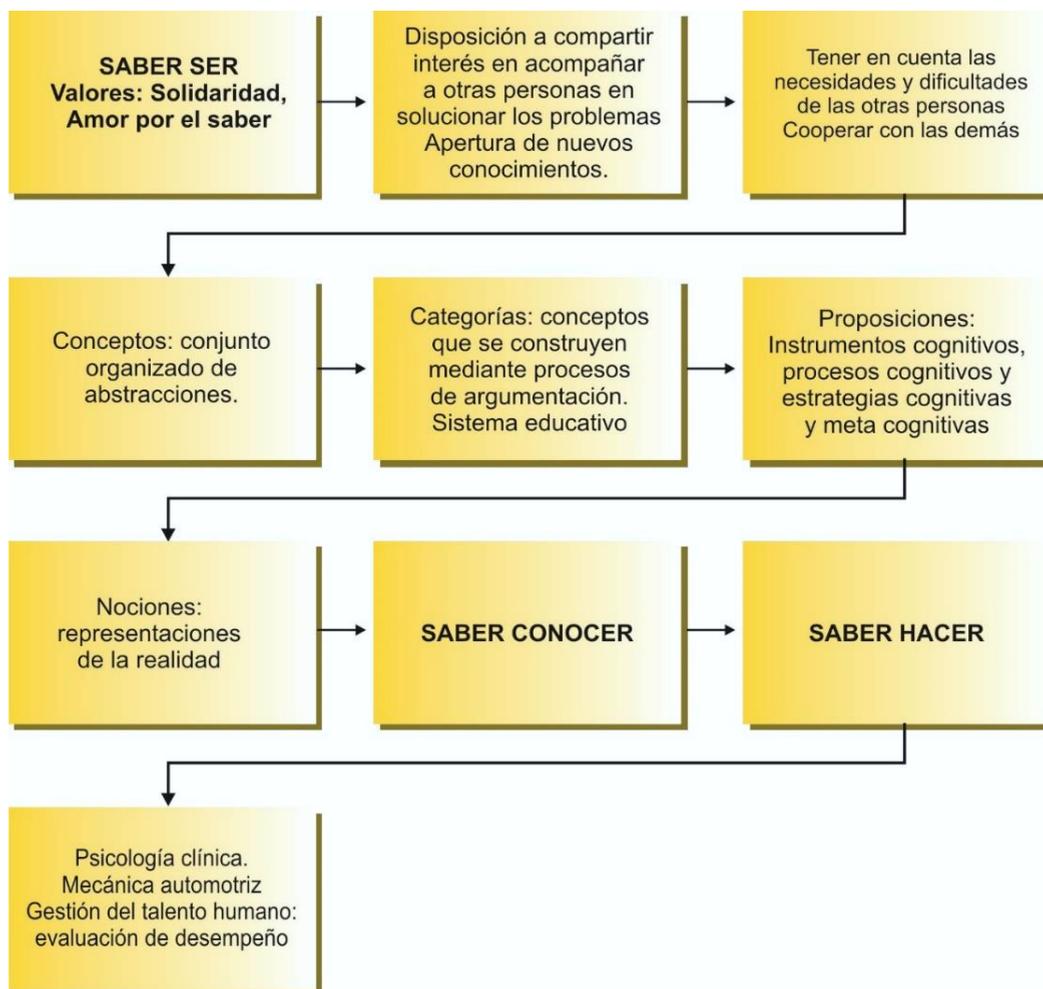


Figura 2.2: Los Componentes del Proceso Técnico de la Formación Profesional

Fuente: Cejas, Villavicencio y Gutiérrez (2020) partir de Tobón (2014)

2.5. Objetivos de la Formación

Según Paz (2014), el objetivo general que persigue la formación es el de mejorar el rendimiento de las personas en su actividad laboral, mediante el fortalecimiento, crecimiento de las habilidades y aquellos conocimientos que permiten contribuir eficazmente al logro de las metas institucionales. Por ello se hace necesario, mantener en

constante innovación las potencialidades profesionales, aumentando estas para el desarrollo individual a fin de obtener una satisfacción personal y profesional.²⁷ Para ello la formación persigue ciertos propósitos:

- ✓ Acrecentar las competencias profesionales del personal permitiendo contribuir efectivamente en su actividad profesional.
- ✓ La búsqueda de satisfacción a través de la demostración de sus potencialidades y su relación con sus actividades laborales.
- ✓ A través del desarrollo profesional, donde se busca la adaptación a un ambiente volátil que permita que las personas puedan alcanzar niveles de competitividad esperada.
- ✓ Demostrar al talento humano (docentes universitarios) los beneficios que tiene los procesos formativos para el desarrollo personal.

En este sentido, el beneficio de la formación profesional, proporciona a las personas una preparación especializada que les permita incorporarse y permanecer en el mundo laboral, teniendo en cuenta que las organizaciones se centran en un servicio

La formación profesional conlleva aspectos positivos sobre: el proceso de trabajo, las condiciones y el beneficio del personal es decir incremento de satisfacción laboral,

²⁷ Los objetivos de todo proceso formativo deben basarse fundamentalmente en las características propias de cada organización, en este sentido, se hace necesario considerar la planificación del talento humano, así como la calidad el desarrollo profesional.

hacia la comunidad universitaria y en el mejoramiento continuo orientado al cumplimiento de los objetivos de la institución, en donde posteriormente se reflejaran las eficiencias alcanzadas.

Se puede modificar el comportamiento de las personas mediante el desarrollo de actitudes y por último elevando el nivel de abstracción con el desarrollo de capacidades, así como también mejorando los procesos de trabajo en general.

En líneas generales, la formación tiene como objetivo los que se muestra en la figura 2.3.

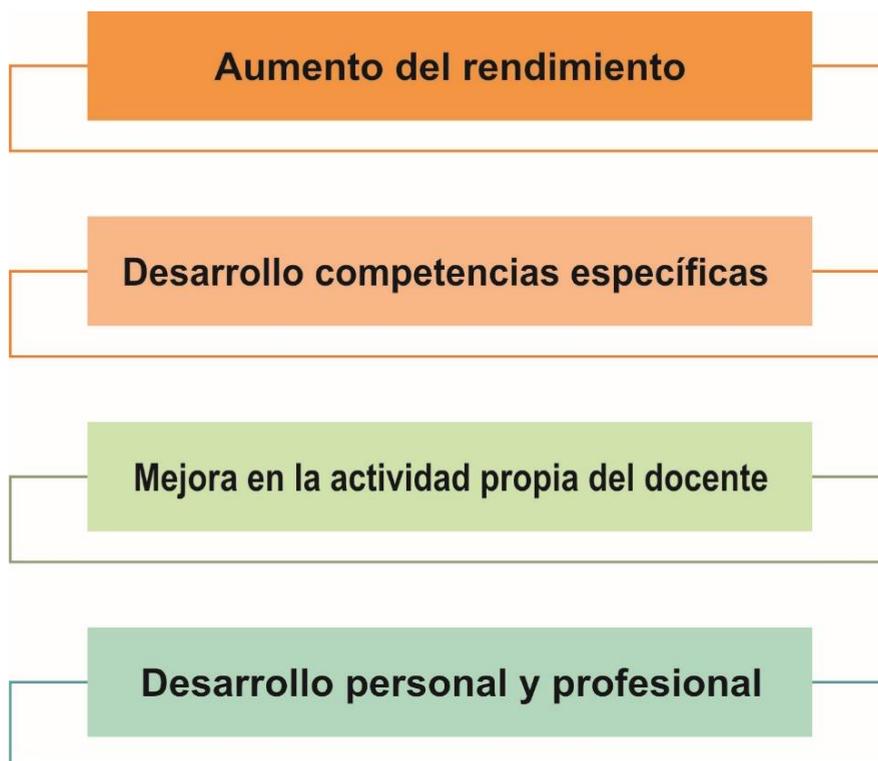


Figura 2.3: Objetivos de la Formación
Fuente: Cejas, Vásquez y Chirinos (2017)

Son múltiples los objetivos que establecen el proceso y la acción formativa. Sin embargo, es necesario destacar que el propósito y el alcance que dé lugar la acción formativa dependerá de los factores inherentes a la institución universitaria.

En otro orden de ideas, conviene señalar que los objetivos deben estar relacionados con las necesidades encontradas o detectadas en la institución universitaria, pues deben estipular claramente los logros que se deseen, siendo éstos los motivos por el cual se diseña el plan de formación, entre los que se destacan:

- ✓ Desarrollar y canalizar el conocimiento del docente para garantizar la calidad de su trabajo en el marco de la docencia, investigación y vinculación.
- ✓ Impulsar para que satisfaga las necesidades y requerimientos futuros del talento humano.
- ✓ Establecer un clima organizacional que motive al talento humano en un mejor desempeño de sus labores.
- ✓ Demostrar los beneficios profesionales que la institución universitaria le ofrece a través de los programas de formación.
- ✓ Proporcionar el conocimiento que requiere para el mejor desempeño de las actividades laborales.

- ✓ Mejora de los planes de gestión del conocimiento.

Importante destacar la necesidad de establecer tres ámbitos en los procesos formativos, identificando los mismos en aquellos Vinculados al **Saber**: Objetos y hechos, conceptos o ideas, principios y leyes, también Vinculados al **Saber Hacer**: Normas de acción, técnicas y criterios y además Vinculados al **Ser**: valores personales y valores sociales.

Una vez evaluados los objetivos de la formación para Martínez, (ob.cit), se hace referencia a la división del proceso formativo argumentando en los siguientes factores:

1. Política formativa: corresponde al conjunto de elementos que fundamentan y producen el sentido y la orientación del programa formativo. Participan en la gestión de esta fase las direcciones de las áreas, departamentos, y la propia dirección de la empresa a través de su línea estratégica.

2. Ingeniería o diseño de la formación: es el momento de preparación y/o planificación, en el que se establecen los compromisos entre los gestores que participan en el programa y se fijan las condiciones para que todos y cada uno de ellos puedan cumplir con sus funciones. Participan en esta etapa los formadores, los gestores, se definen objetivos, recursos necesarios y la metodología, así como la justificación.

3. Realización o ejecución del programa, es el momento pedagógico por excelencia en el que el alumno cobra su especial protagonismo, siendo a la vez cliente y proveedor de una parte del proceso. Participan en esta etapa, la forma y utilización de los recursos, de las actividades en función de los objetivos y de la realidad de los participantes para garantizar la eficacia del programa.

4. Transferencia de lo aprendido. Es un modelo de gestión que garantiza la eficacia y la eficiencia del programa.

Se propone entonces que el proceso de la formación profesional sea un proceso técnico en el proceso estratégico que fije la institución, teniendo como misión la gestión de las carencias formativas precisas para el mejor resultado de los docentes y la búsqueda de optimizar los procesos en las instituciones de educación superior.

2.6. Métodos para la Formación

Existen dos vías principales en la formación: la vía reactiva y la proactiva. No obstante, es importante considerar si la formación es o no necesaria, así como familiarizarse con los métodos, planteamientos y análisis a emplear, para decidir programas formativos. La exigencia de este proceso no puede pasar por alto las consecuencias que acarreará la poca o ninguna formación, o bien la inexistencia de planes formativos que determine el proceso continuo del talento humano. En este sentido, para Colom et al (1994) existen para los

efectos expresados dos condiciones, la primera hace referencia a la formación como aquel medio más eficaz y apropiado para superar los fallos actuales o prevenir otros, la segunda hace mención a los objetivos del trabajo actual o futuro, que han de estar claramente unidos a los objetivos institucionales.

Es por ello que la formación debe iniciarse como respuesta a dos clases de necesidades formativas, la reactiva y la proactiva. En la reactiva, el formador observa los defectos en la productividad del trabajo, se identifican las causas y se separa de otras causas posibles. Por contraste, la formación proactiva está relacionada con los planes estratégicos, además de considerar la formación en función del presente y del futuro, se considera también una clasificación tripartita:

- ✓ A nivel de la institución de educación superior
- ✓ A nivel del desempeño del docente universitario
- ✓ A nivel del compromiso como ciudadano por parte del docente.

Hay una serie de métodos para la formación que ayudan al formador a investigar los problemas de funcionamiento e identificar las necesidades de formación y de desarrollo.²⁸

De igual forma, los beneficios generados por procesos formativos, estarían considerados por Werther (2014), como los siguientes:

²⁸ Sin embargo, no es posible realizar una clasificación rígida porque muchos de estos métodos se pueden usar en distintos niveles, según la naturaleza de los problemas o las necesidades futuras y según el tamaño de la organización.

- ✓ Conduce al desarrollo de una actitud más proactiva
- ✓ Mejora el conocimiento del docente a todos los niveles.
- ✓ Enaltece la moral de la fuerza de trabajo.
- ✓ Ayuda al talento humano a identificarse con la institución.
- ✓ Mejora la relación entre los actores de la institución.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ✓ Reduce los costos de recurrir a consultores externos.
- ✓ Se propicia la comunicación en todos los niveles de la institución.
- ✓ Permite mantener bajo los costos en muchas áreas.
- ✓ Es fundamental para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- ✓ Incrementa la gestión del conocimiento.

Sin embargo, son muy variados los beneficios que aporta la formación, convirtiéndose así en un componente que agrega valor tanto para los actores laborales como para las organizaciones e instituciones donde se desarrollan.²⁹

2.7. Esquema Técnico de la Formación

La formación profesional también se puede interpretar como la gestión de una carencia que está presionada por fuerzas muy variadas, pero su éxito depende del proceso de desarrollo de las empresas. Es por esto, que se debe detectar las necesidades que en

²⁹ Desde esta perspectiva, la formación hoy en día, es considerada como un factor estratégico, dentro de la gestión directiva, la cual permite a la organización genere una serie de ventajas que la hacen más competitiva dentro del contexto donde esta se desenvuelve.

materia formativa posea, fomentar un plan de formación acorde a sus requerimientos y a la planificación que tenga, en este sentido crear una sistematicidad que le permita asumir el plan formativo en base a la aplicación del mismo, ejecución, seguimiento y evaluación de lo que se ha impartido, estableciéndose en este las características propias de la institución donde se aplicara el programa de formación profesional.

El cuadro 2.3 establece los elementos a considerar del nuevo formador y el formador tradicional, ambos aspectos deben considerarse en el proceso técnico de la formación.

ELEMENTOS	FORMADOR TRADICIONAL	NUEVO FORMADOR
Resultados	Las personas aprenden	Identificar el desempeño deseado.
Responsabilidades	Es responsable de la acción formativa incluyendo el número de participantes/días, los días del formador, cursos, etc.	Además de la acción formativa, es responsable de la aplicación y medición de lo aprendido en el puesto de trabajo.
Medición	De la satisfacción de la acción formativa y del conocimiento adquirido.	También se tiene en cuenta el cambio de comportamiento en el puesto de trabajo y la rentabilidad de la inversión realizada en formación.

ELEMENTOS	FORMADOR TRADICIONAL	NUEVO FORMADOR
Evaluación.	Solo identifica las necesidades de formación de los empleados.	Identifica los gaps (brechas) de competencias y la forma de cubrirlos (lo que lleva a identificar el contexto. necesario para aplicar lo aprendido).
Objetivos de la Organización	La formación es un coste, no una inversión, y tiene una relación limitada con los objetivos institucionales	La formación es vista como una inversión que se traduce en resultados mensurables, como la reducción de los costos. Está totalmente alineada con los objetivos institucionales.

Cuadro 2.3. Elementos del Nuevo Formador y el Formador Tradicional.

Fuente: Bayón (2014) Organización y Recursos Humanos.

2.8. El Proceso Sistemático de la Formación

Para Martínez (ob.cit) el proceso de la formación es una secuencia ordenada de actividades o tareas, por medio de los cuales se trata de satisfacer necesidades de tipo educativo, surgidas y diagnosticadas en el ámbito del comportamiento de los sujetos y de sus ámbitos profesionales, que se desea mejorar o perfeccionar porque se desvían de forma importante del marco de referencia aceptado por todos los miembros de esos colectivos^{30, 31}.

³⁰ El proceso formativo para Martínez (2014) se divide en:

- Política formativa: corresponde al conjunto de elementos que fundamentan y producen el sentido y la orientación del programa formativo. Participan en la gestión de esta fase las direcciones de las áreas, departamentos, y la propia dirección de la empresa a través de su línea estratégica.
- Ingeniería o diseño de la formación: es el momento de preparación y/o planificación, en el que se establecen los compromisos entre los gestores que participan en el programa y

Las etapas a seguir serán:

1. Establecer términos de referencia lo cual debe conocer el contenido a tratar en la formación profesional.
2. Investigación posterior lo que conlleva a la búsqueda de información de las actividades a llevar a cabo. Esto ayuda a decidir la clase de formación profesional que se ha de considerar lo que además hay que asumir la información facilitando a descripción de las actividades.
3. Análisis de los Conocimientos, Técnicas y Actitudes lo cual es de gran importancia para que el formador pueda tomar decisiones acertadas, sobre el tipo de formación que ha de aplicarse y sus respectivas características.
4. Análisis de los Destinatarios lo cual hace referencia a la necesidad de conocer las capacidades y otros factores del destinatario de la formación a quien se les va a diseñar el programa formativo.

se fijan las condiciones para que todos y cada uno de ellos puedan cumplir con sus funciones. Participan en esta etapa los formadores, los gestores, se definen objetivos, recursos necesarios y la metodología, así como la justificación.

- Realización o ejecución del programa, es el momento pedagógico por excelencia en el que el alumno cobra su especial protagonismo, siendo a la vez cliente y proveedor de una parte del proceso. Participan en esta etapa, la forma y utilización de los recursos, de las actividades en función de los objetivos y de la realidad de los participantes para garantizar la eficacia del programa.

³¹ Buckley y Cample (1997, p.16) coinciden en el planteamiento de Martínez (2014), y además establece que se debe seguir una aplicación sistemática en las etapas del proceso formativo, que a su vez debe considerar el formador cuando está convencido de que la formación es la mejor manera de prevenir o sobreponerse a las deficiencias existentes.

5. Necesidades en Formación y Análisis de los Contenidos haciendo énfasis en que debe tenerse en cuenta los diversos análisis que se han llevado a cabo y la información sobre los trabajos, las tareas y el personal que los realiza, con ello se determinan las necesidades formativas y los contenidos respectivos de la formación.
6. Desarrollar un Criterio lo que implica la contribución que se tenga por parte de los involucrados en el proceso formativo.
7. Preparar los Objetivos considerando la necesidad de presentar por escrito los objetivos de un programa formativo para evitar declaraciones ambiguas y estos deben exponerse con claridad en base al período de aprendizaje.
8. Considerar los Principios del Aprendizaje y la Motivación donde habrá que considerar los diversos modos de aprendizaje de las personas, según sus diferencias de personalidad, edad y experiencia, que ayuden a entender sus estilos de aprendizaje. Puede ser cambiando a menudo para adaptarlo a estos estilos personales.
9. Considerar y seleccionar los Métodos de Formación considerando la atención que se requieren con las restricciones, los objetivos, además de las implicaciones políticas que se decidan para la realización de cursos internos o externos.

10. Diseñar y dirigir la Formación refiere a una etapa que con frecuencia el formador se ve obligado a dejar de lado. Por lo tanto, debe diseñarse y dirigirse la formación a través de una buena planificación con todos los detalles necesarios.

La figura 2.4 representa lo expresado con antelación.

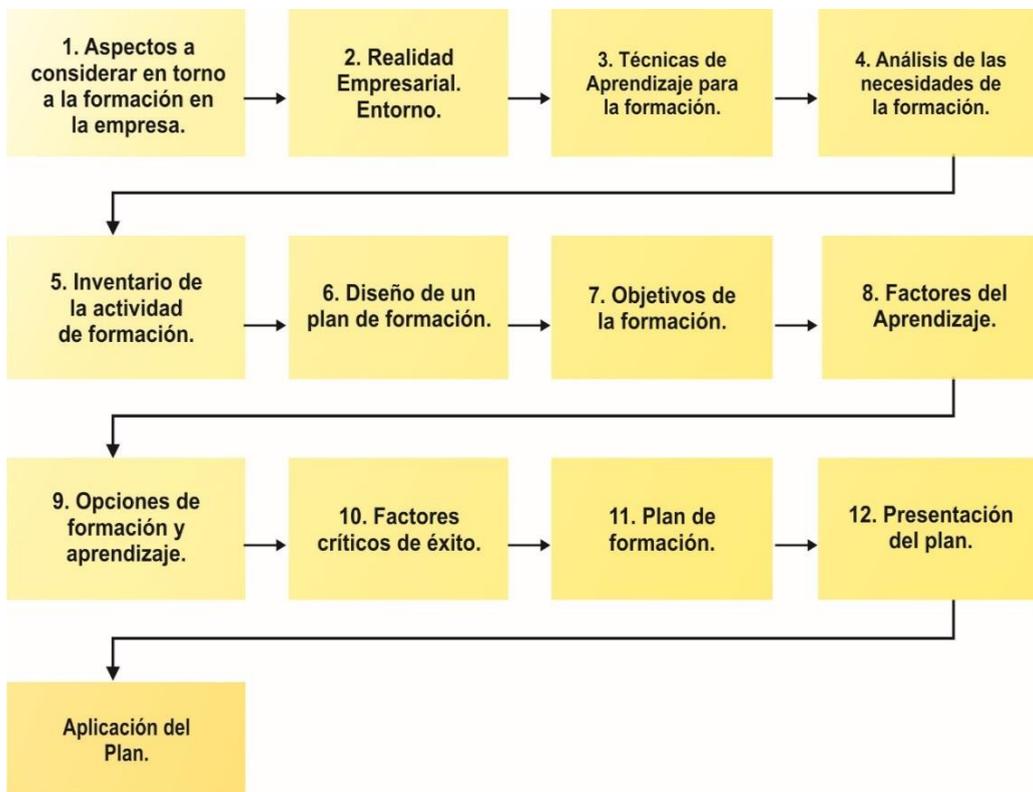


Figura 2.4: Objetivos de la Formación

Fuente: Cejas, Villavicencio y Gutiérrez (2020) a partir de Buckley y Cample (1997)

2.9. Técnicas Respecto a la Formación Profesional

La presentación de las técnicas respecto a la formación se deriva de especialistas³² y tratadistas del tema de la formación Profesional que proponen diversas condiciones en torno al proceso, entre las que se destaca:

- ✓ Cursos.
- ✓ Seminarios.
- ✓ Conferencias.
- ✓ Lecturas Supervisadas.
- ✓ Método de Caso.
- ✓ Reuniones de Grupo.
- ✓ Video/diapositivas/CD/ Video-Conferencias.
- ✓ Role-Play o Sociograma.³³
- ✓ In Basket Game.³⁴
- ✓ Business Game.³⁵
- ✓ Brainstorming.³⁶
- ✓ Training y Roting.³⁷

³² Muchos de los autores aquí mencionados como Colom et. al. (1994), Pineda (1995), Puchol (1995), por nombrar algunos, plantean de una u otra forma las distintas técnicas respecto a la formación, no obstante, se considera el modelo presentado por Bayón (2014), quien plantea las características integrales del proceso en cuanto a sus técnicas.

³³ Técnica que trata de fingir situaciones reales con roles concretos de los participantes (alguno de ellos actúa como observador). Técnica de simulación preparada para el desarrollo de actitudes.

³⁴ Esta técnica enfrenta a dos equipos de participantes que han de tomar decisiones a partir de una documentación que se les facilita; desarrolla conocimientos y destrezas.

³⁵ El juego de negocio es un simulador dinámico del entrenamiento que utiliza como método una situación de trabajo.

³⁶ En la tormenta de ideas participa un grupo pequeño de personas que deben producir ideas nuevas respecto a una situación. Es una técnica de destreza y creatividad.

✓ Coaching.³⁸

La formación profesional, ha dado lugar a técnicas formativas tales como la formación interactiva vía On-Line, a distancia, los sistemas de formación por internet, intranet, entre otros.

2.10. Evaluación de la Formación Profesional

No resulta sencillo mencionar la evaluación como proceso de gestión, y mucho menos aún encontrar el concepto ideal del término evaluación. Sin embargo, se puede introducir como una característica inherente a toda actividad humana intencionada. En general, la evaluación aspira a conocer y valorar no sólo los resultados conseguidos, sino también la correlación que existe entre éstos y los medios utilizados. La evaluación se encuentra presente en todas y cada una de las disciplinas existentes, no sólo pertenece al ámbito del talento humano, ella está vinculada a múltiples escenarios. En casi todos los procesos que se requieren de un plan de evaluación para medir sus resultados y corregir aquellas debilidades que puedan estar presentes en el programa o en su ejecución.³⁹ La fase final del plan formativo es la evaluación, que se entiende por ella la interpretación de

³⁷ Por training se entiende el adiestramiento, instrucción o práctica consistente en la realización de actividades del puesto del trabajo para el que se ha contratado al candidato. El rotting es una fase formativa fuera del puesto de trabajo que se va a desarrollar con una finalidad informativa y generalista.

³⁸ El coach (entrenador) dirige día a día y moviliza a sus equipos al tiempo que los entrena (forma) e integra.

³⁹ La importancia de la evaluación radica en la medición cuantitativa y juicio cualitativo que se hace acerca de un proceso formativo, con el propósito de tomar alguna decisión tendente a mejorar la actividad laboral del trabajador. La fase final del plan formativo es la evaluación.

los resultados respecto a los objetivos propuestos, la misma que se manifiesta como un diagnóstico del resultado y como la verificación de la eficacia de la ejecución.

Reza (1998) define la evaluación en la formación como:

... la actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustando sus objetivos revisando planes y programas, métodos y recursos y facilitando la máxima ayuda y orientación a los alumnos. La evaluación no debe entenderse sólo como parte final del proceso, sino que cabe considerarla necesaria desde el principio.

Por tanto, evaluar significa proporcionar información a través de medios formales, tales como criterios, mediciones y estadísticas, que sirvan como bases racionales para la formulación de juicios en las situaciones de decisión. Para Zufiaur (1987), la evaluación de la formación profesional es un proceso que consiste en atribuir valor a las ventajas que procura la formación en diferentes ámbitos. La finalidad última de la evaluación es determinar si los objetivos y el contenido de los planes formativos responden o no a las necesidades actuales de la institución. Si esos objetivos son alcanzados de la forma más eficaz y, se requiere entonces determinar qué cambios será preciso introducir, por lo cual el resultado final del proceso de evaluación deberá explicar:

- ✓ Las competencias adquiridas por las personas teniendo en cuenta el antes y después de la formación.
- ✓ El grado de optimización de todo el proceso formativo.

- ✓ La contribución que el proceso formativo ha generado en las instituciones y en las personas.

Para Kirkpatrick, (2000, pp.19-57), se debe considerar la diferencia que existe entre formación y desarrollo, a menudo, se hace una distinción entre estos dos términos para simplificar la formación, para señalar cursos y acciones diseñadas, para aumentar conocimientos, para mejorar habilidades y cambiar actitudes, ya sea para mejorar el trabajo presente o para desarrollarlo en el futuro.

La evaluación desde la perspectiva del especialista citado⁴⁰ es una parte de un proceso de diez pasos, que al planificar y poner en marcha una acción formativa efectiva, se deberían considerar:

1. Determinación de las necesidades.
2. Fijación de objetivos.
3. Determinación de los contenidos.
4. Selección de los participantes.
5. Determinación del mejor plan de trabajo.
6. Selección de la infraestructura apropiada.
7. Selección de los formadores apropiados.

El proceso correspondiente de la evaluación de la formación, es necesario conjugar los criterios de:

- Responder a necesidades formativas.
- Que los planes tengan Coherencia con las políticas institucionales.
- Permitan cumplir con los objetivos propuestos.
- Que exista aceptación de la formación.
- Lograr la ejecución del plan formativo.

⁴⁰ Tres son las justificaciones que indican que es necesario evaluar la formación Kirkpatrick (2000), la primera, justificar la existencia del departamento de formación, señalando en qué medida éste contribuye a los objetivos y metas de la organización, la segunda decidir la continuidad o no de las acciones formativas, y la tercera conseguir información sobre cómo mejorar futuras acciones formativas.

8. Selección y preparación de materiales audiovisuales.
9. Coordinación de la acción formativa.
10. Evaluación de la acción formativa.

No obstante, se consideran los procesos de la evaluación de la formación profesional como un componente que determina los resultados que se obtienen luego de realizarse el proceso formativo.

Con frecuencia, la evaluación de la formación profesional ha sido ignorada en muchas instituciones desde un plano formal, así entonces, los programas de formación se ejecutan el contenido que se ha planteado sin detenerse a evaluar los resultados de la formación. Esta práctica aún persiste y pierde el sentido que tiene la evaluación de la formación. Conviene destacar algunas razones en las que las instituciones no le dan importancia al proceso de la formación, entre las que están:

- ✓ No la consideran importante o urgente.
- ✓ No saben qué hacer o cómo hacerlo.
- ✓ No se contempla la evaluación en los planes de formación al momento de diseñarlos.

Si la alta dirección quiere tomar posición sobre la necesidad de eliminar o mantener un departamento de formación, la decisión puede estar notablemente influida por los resultados de la evaluación de la formación. Existen niveles que representan una secuencia de avances para evaluar acciones, cada nivel es importante y tiene un impacto

sobre el nivel siguiente, según se quiera pasar al siguiente, el proceso se hace más difícil y lleva más tiempo, pero también proporciona información más valiosa. Ninguno de los niveles debería pasarse por alto, sencillamente, para llegar a aquél que el formador considere como el más importante.

2.11. Niveles de la Evaluación en la Formación Profesional

Entre los niveles de evaluación, se requiere puntualizar algunos en los que se destacan:

1. *La reacción* como indica la palabra, la evaluación en este nivel mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa. No es tan evidente que la reacción ante las acciones internas sea también una medida de satisfacción del cliente. Sin embargo, también son clientes, aunque no paguen, y sus reacciones pueden mantener o suspender la acción formativa, lo que dicen a sus jefes a menudo llega a la alta dirección que toma decisiones sobre las futuras acciones formativas. Así las reacciones positivas son tan importantes para los formadores que imparten acciones internas como para los quienes ofrecen acciones externas.⁴¹

⁴¹ Es importante recibir no sólo la reacción, sino una reacción positiva. Además, si los participantes no reaccionan de forma favorable no estarán motivados para aprender. Una reacción positiva puede no asegurar el aprendizaje, pero una reacción negativa, casi con toda certeza, reduce la posibilidad de que ocurra.

2. *El aprendizaje* se puede definir como el grado en que los participantes cambian actitudes, amplían conocimientos y/o mejoran habilidades como consecuencia de asistir a una acción formativa. Éstas son las tres cosas que pueden seguir una acción formativa, las acciones que tratan sobre temas como diversidad en la plantilla intentan inicialmente, un cambio de actitudes.⁴²
3. Algunos formadores dicen que no tiene lugar ningún aprendizaje a menos que ocurra un cambio en la conducta.⁴³
4. *La conducta* puede definirse como el grado en que ha ocurrido un cambio en el comportamiento como consecuencia de haber asistido el participante a una acción formativa. En este caso se evalúa el nivel de aplicación de las habilidades, conocimientos o actitudes asumidas en la fase de aprendizaje.

Algunos formadores quieren soslayar los niveles 1 y 2, reacción y aprendizaje, con el fin de medir directamente los cambios en la conducta, esto es un error, pues puede ocurrir que no ocurra ningún cambio en la conducta; la conclusión es que la acción no fue eficaz y que no debería continuar. Pero esta conclusión puede ser cierta o no, la reacción puede haber sido favorable y los objetivos del aprendizaje

⁴² Las acciones técnicas apuntan a la mejora de habilidades, las acciones sobre materias como liderazgo, motivación y comunicación pueden aspirar a los tres objetivos. Con el fin de evaluar el aprendizaje, los objetivos específicos deben quedar determinados.

⁴³ En los cuatro niveles descritos, el aprendizaje ha tenido lugar cuando se da alguna de las situaciones siguientes, las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado, las habilidades han aumentado, para que haya un cambio de conducta, debe producirse uno o más de otros cambios.

pueden haberse alcanzado, pero quizás no ha habido las condiciones adecuadas.

Para conseguir que el cambio ocurra, son necesarias cuatro condiciones:

1. La persona debe tener deseo de cambiar.
2. La persona debe saber lo que tiene que hacer y cómo hacerlo.
3. La persona debe trabajar en el clima adecuado.
4. La persona debe ser recompensada por el cambio.

Los formadores deberían empezar la planificación considerando los resultados deseados. Estos resultados deberían determinarse en colaboración de quienes están a cargo de las dependencias que coordinan al docente, se pueden utilizar encuestas o entrevistas, un enfoque conveniente y práctico es la utilización de un comité compuesto por directivos de diferentes departamentos, su participación les dará una sensación de responsabilidad y probablemente incrementará la posibilidad de crear un clima que refuerce el cambio de conducta. El paso siguiente será determinar qué conductas producirán los resultados deseados, por consiguiente, los formadores necesitan determinar qué conocimientos, capacidades, actitudes producirán la conducta deseada, el desafío final es presentar la acción formativa de tal manera que permita a los participantes reaccionar considerablemente ante la acción.

Cabe destacar que el retorno de la inversión en el caso de quienes han disfrutado del beneficio de becas o permisos para la formación profesional, lo cual indica que se requiere considerar la evaluación del proceso mientras dure la formación o bien cuando haya concluido. Es por ello que el resultado del proceso de formación puede ser evaluado a través de la aplicación de auditorías que permitan revisar y controlar la eficiencia, la eficacia y las deficiencias existentes en el desarrollo del talento humano, así como el aprovechamiento de los recursos usados en el mismo, todo con el fin de hacer el seguimiento y la retroalimentación correctiva y preventiva al proceso. Otro modelo interesante es el presentado por Milkovich y Boudreaun (1994), establece que el proceso de formación se evidencia en tres niveles principales: en el desarrollo, la puesta en marcha y la evaluación de las actividades de formación.



Figura 2.5: Procesos de Evaluación

Fuente: Cejas, Villavicencio y Gutiérrez (2019) a partir de Milkovich y Boudreai.

La evaluación trata de comparar el rendimiento real del evaluado con los estándares determinados para el desempeño profesional. El proceso de evaluación en la formación profesional es clave y estratégico.

Este modelo refleja conjunto de elementos a considerar en las necesidades del adiestramiento; éstas, a su vez, pueden identificarse en los niveles de las instituciones, siendo entre ellos los más importantes aquellos que vinculan el trabajo-con la ocupación y además la persona, es decir el

docente.⁴⁴

La estimación de las necesidades consiste en examinar los propósitos que se persiguen en el ámbito de la formación, el trabajo, la tarea, el conocimiento, habilidad y la capacidad, así como la persona. Este proceso identifica las deficiencias que se convierten en objetivos de la instrucción, dado que éstos se usan para seleccionar y para impartir la formación.

La fase de evaluación abarca la aplicación de criterios que reflejen los objetivos y los modelos de la evaluación con el fin de determinar si la formación se cumplió con los objetivos originales; estos resultados de la evaluación constituyen la base para una nueva estimación de las necesidades, dado que ello ofrece información para tomar decisiones de promoción y remuneración.

⁴⁴ En este sentido, se comparan varias técnicas de estimación en términos del proceso de necesidades de formación.

La principal clave para desarrollar un proyecto exitoso de formación profesional no está en lo tecnológico, aunque suene contradictorio, sino en la capacidad del docente en hacer un uso efectivo y conveniente de métodos y técnicas que fortalezcan sus competencias.

Conviene considerar de igual manera, las evaluaciones del desempeño que permiten revisar el comportamiento del docente en su actividad en la academia. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación. Se consideran, en la evaluación de desempeño, tres pasos: el primero, la definición del puesto; el segundo, la evaluación del desempeño; y el tercero, la retroalimentación. En cuanto a la retroalimentación se realiza generalmente entre una o más sesiones a fin de comentar el desempeño, progreso del empleado y elaborarán planes para cualquier desarrollo que se requiera. La evaluación del proceso no se debe sólo a la falta de formación. No obstante, esto se verifica a través de la evaluación del desempeño sobre la base de las actividades y competencias requeridas en el proceso de trabajo, entendiendo por esto que el docente puede manifestar otros elementos en el proceso de trabajo que no necesariamente se deban a la necesidad de la formación, como lo son:

- ✓ Motivación y compromiso con la institución.
- ✓ Determinar la actuación de los diferentes responsables o bien coordinadores de áreas.
- ✓ Cambios constantes del entorno.
- ✓ Estructuras institucionales que no se adaptan a los cambios actuales.

En la evaluación del proceso formativo, también se incorporan las siguientes estrategias:

1. Estrategia de valoración basada en los comportamientos: el punto de mira de esta estrategia será la actitud de las personas, su grado de integración y su disposición hacia la colaboración y participación. La estrategia suele tener un marcado carácter subjetivo por ello es de difícil aplicación.
2. Estrategia de valoración basada en los resultados: en estos casos, se busca medir las consecuencias de los comportamientos o actitudes, es decir, los resultados que obtienen los docentes. Por ello, el conocimiento de los resultados alcanzados es el aspecto relevante para la actividad de la organización.
3. Estrategia de valoración mixta: se trata de utilizar en forma conjunta las dos estrategias anteriores.

Teniendo lo anterior en cuenta, podemos considerar que el proceso de la evaluación finalmente proporciona ventajas a la institución educativa y al docente permitiendo que el mismo reconozca sus fortalezas en su perfil profesional pero además sus vacíos que pueden cubrirse a través de procesos formativos efectivos.

2.12. Las Nuevas Tendencias Orientadas al Proceso de Formación Profesional en el Marco de las Instituciones de Educación Superior

La nueva sociedad sustentada en las tecnologías y en la comunicación, ha generado múltiples vinculaciones con factores de toda índole, y a consecuencia de un mundo que va mucho más rápido y vertiginoso para afrontar los cambios del entorno.

En este punto, los debates globales ponen de manifiesto la gran oportunidad que se presenta en el mundo en el marco del conocimiento y además en la formación, aun antes de las décadas de las competencias básicas, las organizaciones inteligentes, los sistemas de calidad, los planteamientos estratégicos, valorándose la experiencia y el know-how de las personas en su medio laboral, pero sin embargo, son muchas las instituciones que requieren mucho más que un método fortuito para el conocimiento institucional, en este sentido, si desean ser exitosos hoy y el mañana tendrán que asumir los grandes desafíos desde su propios planes formativos y ajustado a la cultura organizacional que tengan.

Son muchos factores que llevan hoy al reconocimiento del “boom del conocimiento”, el cual ha adquirido tanta importancia en el mundo, dado la percepción y la realidad de una nueva capacidad competitiva mundial, esto

En una economía global el conocimiento adquirido en la formación puede ser la mayor ventaja competitiva en las instituciones de educación superior.

debido a los rápidos y crecientes cambios que llevan a buscar una ventaja sustentable en ambientes altamente desafiantes.

En el caso de las instituciones educativas la tendencia hacia organizaciones con personal altamente competitivo ha contribuido a intensificar el interés por la formación, sobre la base del principio de valor agregado, que no es otra cosa que aquel factor que depende de la capacidad y de las competencias de su talento humano, la suposición de que la tecnología puede reemplazar al conocimiento humano o crear su equivalente ha demostrado su falsedad en repetidas oportunidades.

En este sentido, los gestores de instituciones educativas tendrán que replantearse múltiples aspectos; fuentes de conocimiento, los modelos de generación de contenidos, las formas de investigación, las relaciones con los participantes, el papel del profesor y/o facilitador, la tecnología que debemos utilizar, entre otros.

Por ello, las innovaciones introducidas por varias instituciones de formación en sus programas y estrategias pedagógicas están colocando a los participantes de los cursos como protagonistas del aprendizaje, están haciendo realidad la idea según la cual la formación debe generar capacidades y competencias, y abandonar su papel tradicional de mera transmisión de conocimientos. En esta línea se asigna a los docentes nuevas responsabilidades como dinamizadores del proceso, que desafían las capacidades del participante y le colocan retos y problemas a resolver. Todo ello dejando atrás el rol único de

transmisor de conocimientos que tendía a prevalecer en muchas esferas de la formación. Ortiz, Belkis (2019)

El reto actual es ser capaces de diseñar entornos que faciliten el aprendizaje teniendo presente la intervención de múltiples variables entre los que se destacarían los contenidos disciplinares, competencias, diversidad de espacios para el aprendizaje, diversidad de agentes, estilos de aprendizaje diversos, entre otros.

Algunas instituciones de formación en sus programas y estrategias pedagógicas están colocando a los participantes de los cursos como protagonistas del aprendizaje, están haciendo realidad la idea según la cual la formación debe generar capacidades y competencias, y abandonar su papel tradicional de mera transmisión de conocimientos.

Desarrollar capacidades como las de trabajar en equipo, solucionar problemas, negociar con otros, escuchar y respetar las ideas de otros y manejarse en ambientes marcados por la diversidad.

Las instituciones de educación superior dedicadas a fomentar planes de formación profesional han enfatizado el desarrollo de competencias básicas que se conocen también como competencias clave o esenciales. Estas tienen en común que se centran en las capacidades del docente para comunicarse efectivamente, para operar con números y para entender y aplicar las ciencias básicas.

Según la Organización Internacional del Trabajo- OIT- en el centro de las políticas educativas y de formación se expresa un concepto amplio según el cual invertir en las personas no solo tiene que ver con mejorar la educación, es necesario hacerlo dentro de una dimensión humana de la productividad y la competitividad, considerando igualmente a los actores laborales y además la relación existente con la gestión de los procesos inherentes a las instituciones, así como el desarrollo de las cualificaciones y la participación integrada del talento humano que labora. Otro de los aspectos clave según la OIT (2003),⁴⁵ radica en considerar que, la persona, la formación y la educación responden a una trilogía clave para la sociedad del conocimiento.

En este orden de ideas, podemos indicar que las TIC han puesto al alcance de las personas la posibilidad de acceder al conocimiento de una forma inmediata.

Las TIC se han introducido en las instituciones educativas para que la comunidad científica tenga acceso a los avances globales.

Tradicionalmente, las fuentes de información brindaron contenidos e información, pero ahora Internet está facilitando además que las personas generen conocimientos, también llamados contenidos, y los “suban” a la red poniéndolos a disposición de todo el

⁴⁵ Aprender y formarse para trabajar en la sociedad de la información y el conocimiento. Reunión Nro. 91 de la OIT.

mundo, incluso para interactuar, comentar y debatir en torno a ellos.⁴⁶ En los últimos años el acceso a las TIC ha aumentado en forma considerable, especialmente en los servicios telefónicos, y a nivel mundial el uso de Internet se ha difundido en forma considerable.

Formarse y aprender para vivir en esta sociedad del conocimiento implica una necesidad permanente de actualización de las competencias. Las vertiginosas transformaciones en la tecnología y en las formas de organización del trabajo presionan por capacidades más adaptables y de corte transversal, y estas justamente se adquieren y renuevan mediante el aprendizaje permanente.

Aprobada por la Conferencia General de la OIT en el año 2004, la Recomendación 195, abordó el tema del desarrollo del talento humano, brindando un enfoque contemporáneo acerca de temas como la educación, la formación y el aprendizaje permanente y su relación con el objetivo de alcanzar un trabajo decente para todos como medio de erradicación de la pobreza y a favor de la inclusión social en una economía globalizada. La incidencia de este instrumento en el ámbito de los recursos humanos ha sido innegable, su importancia fue tal que “por primera vez en un instrumento de la OIT se proporcionan definiciones de cuestiones de formación contemporáneas, incluido el aprendizaje permanente, las competencias y la empleabilidad.

⁴⁶ Un desarrollo completo de esta idea está en la lectura de Friedman titulada el mundo es plano, cuya síntesis de la lectura se incorpora en <https://www.revistadelibros.com/articulos/la-tierra-es-plana-de-thomas-friedman>

Este documento constituyó una iniciativa en un mundo del trabajo globalizado, donde los cambios frecuentes, la irrupción constante de innovaciones tecnológicas y las nuevas formas organizacionales además de las contractuales requieren de una respuesta significativa desde la educación y la formación. La Recomendación indica establece “la expresión «aprendizaje permanente» que engloba todas las actividades de aprendizaje realizadas a lo largo de la vida con el fin de desarrollar las competencias y cualificaciones”.

Los organismos internacionales apuestan por un mundo mejor teniendo en cuenta las bondades de la formación profesional.

La Recomendación 195 vincula el aprendizaje con un concepto significativo, el desarrollo de competencias y cualificaciones. De ahí que introduzca también definiciones para estos dos conceptos, no se quiere entrar en la discusión terminológica sobre los conceptos “aprendizaje permanente” y “educación a lo largo de la vida”, pero hay que dejar marcado que el principio subyacente en ambas denominaciones es el de la continua adquisición o actualización de conocimientos, independientemente de la edad y la forma como se acceda; generando la necesidad, de un lado, de que exista una oferta (papel del Estado y los actores sociales) y, del otro del individuo, de que exista su disposición a “aprender a aprender”. Esta necesidad de aprender, en cuanto se relaciona con el mundo del trabajo, adquiere un significado vinculado con el grado en que la disposición de competencias requeridas en dicho campo laboral es crucial para el empleo.

Disponer de competencias acordes con la demanda laboral continúa siendo clave en la academia, pero ahora tal requerimiento se ha tornado más dinámico, los empleos cambian, la forma en que se accede a ellos también, las tecnologías en uso lo hacen y las formas en que se organiza el trabajo, en que interactúan las personas, en que se dan y reciben instrucciones, se crean compromisos y se obtienen resultados, también varían y muy rápido. Entonces, una clave en la posibilidad de mantener un acervo de competencias valiosas para obtener el empleo y mantener es que exista una oferta permanente de conocimientos y que esto complemente los niveles formativos. Otra clave es que la oferta esté complementada con la actitud de la persona por “aprender a aprender”, o sea, por aprovechar estas oportunidades.

Ciertamente todavía hay mucho camino por recorrer para modificar el antiguo paradigma educativo, pero, por lo menos en el ámbito de la formación, se están atestiguando interesantes innovaciones en la forma de generar competencias. Entre ellas se destaca el uso de las TIC para impartir formación y el cambio en los ambientes de aprendizaje que ello provoca. Los espacios virtuales de aprendizaje día a día se agregan nuevos nombres en la lista de las instituciones educativas y de formación para el trabajo que están implementando espacios para aprender a los que se podría llamar desescolarizados, es decir, que no repiten el paradigma tradicional del aula y el taller de aprendizaje.

Las TIC ciertamente apoyan este logro, que se puede resumir en diferentes modalidades como que conviene asumir en los procesos

formativos tales como los ambientes virtuales de formación mediante los cuales se orienta el proceso de aprendizaje de usuarios conectados en línea desde diferentes lugares, que pueden incluir el sitio de trabajo o el hogar.

Los participantes acceden a través de una página web a diferentes recursos de aprendizaje, entre los cuales están contenidos, simuladores didácticos, robots, proyectos de trabajo, etc. Esta interacción cuenta con la accesibilidad de un docente que siempre está motivando, también en disposición de enfrentar grandes desafíos y caminos de solución. Cabe destacar que los espacios virtuales de aprendizaje están ganando rápidamente un número creciente de usuarios. Todavía se mantienen amplias discusiones sobre su capacidad real para “enseñar” o desarrollar ciertas competencias asociadas con capacidades manuales. Sin embargo, poco a poco, los avances tecnológicos y la nueva forma de aproximarse al conocimiento de las actuales generaciones están derribando mitos que la educación tradicional construyó y mantuvo por mucho tiempo.

Para que los aprendizajes sean efectivos deben estar orientados a objetivos. Pasó la época en la que un plan de formación era un conjunto de cursos organizados en un calendario; si bien es cierto que aún se mantiene en las organizaciones la entrega de los planes de formación la exigencia apunta hacia un proceso formativo más integral y centrado en el desarrollo de las competencias.

También es conveniente destacar los espacios de aprendizaje individual, conocidos también como ambientes personales de aprendizaje, caracterizando en ellos que el individuo se torna en

Los contenidos de aprendizaje, la administración del proceso educativo y los contenidos de formación son base clave en el proceso educativo y de sus actores.

protagonista de su aprendizaje. Ello implica que el participante conoce y establece sus objetivos de aprendizaje, administra el proceso y el acceso a los contenidos de formación y, lo más importante, se comunica con otros pares durante el proceso.

De igual forma existen distintas posturas que tratan de explicar el modo en que se educa a las personas, un sin número de enfoques teóricos y orientaciones se centran en entender y explicar el complejo proceso de aprehensión y asimilación del conocimiento; sin embargo, la misma complejidad de la psicología humana hace difícil la existencia de un esquema estandarizado de aprendizaje.

En la modalidad a distancia, el clásico binomio enseñanza-aprendizaje se disuelve para dar paso a dos procesos diferenciados, pero complementarios, el primero la manera en que las personas le dan significado a los materiales y cómo los utilizan para entender o transformar su entorno.

Desde otro ámbito se ofrecen dos perspectivas distintas que tienen algo en común la definición de aprendizaje a distancia, la primera lo describe como un cambio relativamente permanente en la

conducta como resultado de la experiencia y la segunda, como un cambio relativamente permanente en las asociaciones o representaciones mentales como resultado de la experiencia. Una y otra hablan de cambios que pueden perdurar durante cierto tiempo; sin embargo, la primera alude a la conducta (en lo que es observable) y la segunda apunta a las representaciones mentales (cambios internos en el sujeto).

El proceso de formación, debe estar vinculado en una institución de manera constante, revitalizada en constante desarrollo.

De cada perspectiva se desprenden una variedad de enfoques que tratan de explicar la manera en que el ser humano selecciona, adquiere, asimila y sistematiza la información que recibe y la transforma en conocimientos que le son útiles en su diario vivir. Con el fin de organizar esta disertación de orden teórico, se integran tres grupos de enfoques tomando como referencia la propuesta de Zubiría (2016), quien los conglomerada en modelos, acordes con la forma en que la persona logra procesar la información del entorno: los modelos heteroestructurantes, los autoestructurantes y los interestructurantes o dialogantes.

Los modelos heteroestructurales, se refieren a una educación centrada en el proceso de enseñanza, al saber, como una construcción externa al salón de

La calidad, educación y la competitividad se convierte en una unidad base en el enfoque de los procesos de la formación.

clase, basado en la repetición, en la copia y en una escuela magistrocentrista, cuyo propósito de los contenidos es el aprendizaje de informaciones y normas.⁴⁷

En este sentido, debemos destacar que en el aprendizaje a distancia los estímulos extrínsecos son una fuerza que motiva a continuar en un proceso que requiere alguna forma de acompañamiento.⁴⁸ Otro enfoque asociacionista es el conexionismo, explicado por Thorndike como el fortalecimiento de una conexión entre una respuesta particular y un estado de cosas agradables.

La Teoría de Thorndike⁴⁹ la cual consiste en tres leyes primarias: efecto, preparación y ejercicio. Este postulado es digno de considerarse en el aprendizaje mediado por tecnología, el cual amerita la repetición continua de los procedimientos para sostener las rutinas necesarias que se encuentran detrás del manejo de la información recibida.

Aun cuando varíen los sistemas operativos o el diseño de los sistemas de navegación, existen convenciones estandarizadas que han de ser aprendidas a través del ejercicio sostenido de los

⁴⁷ También habría que considerar el conductismo como enfoque que alude al aprendizaje por repetición, incitado por motivadores de carácter extrínseco, el cual busca la equiparación de aprendizaje con conducta.

⁴⁸ Las recompensas en este modelo se circunscriben, por ejemplo, a las cortesías a los estudiantes en las actividades concluidas con éxito, así como a los pronunciamientos de ánimo en los aciertos durante los ejercicios de autoevaluación.

⁴⁹ Desatacamos esta última que señala que el uso (correcto, recompensado) de una conexión incrementa su fuerza, y ella falta de uso de una conexión que conduce a su debilitamiento u olvido.

mecanismos que permiten la interacción no sólo con la máquina, sino con los contenidos y los demás participantes en un curso. En otras variantes asociacionistas como el condicionamiento operante y la enseñanza programada se reconoce que los reforzadores secundarios pueden servir como estímulos extrínsecos para el estudiante. Una de las aportaciones de la enseñanza programada a la modalidad a distancia es la estrategia de presentar el todo en partes, con el propósito de no saturar inicialmente al sujeto, dosificar la información y mostrarla gradualmente.⁵⁰

Los modelos autoestructurantes son considerados en la educación como un proceso de construcción desde el interior por el propio estudiante, por lo que privilegian las estrategias por descubrimiento e invención y centran los procesos en la dinámica y el interés del discente, mientras que el docente es un guía o acompañante (De Zubiría, 2016). Dentro de estos modelos se inscriben los siguientes enfoques:

- ✓ Cognitivismo
- ✓ Constructivismo
- ✓ Constructivismo Social y
- ✓ Modificabilidad Cognitiva Estructural.

⁵⁰ Se parte de cuestiones más simples a niveles más complejos del aprendizaje. Cada nivel solicita respuestas del estudiante a través de actividades de aprendizaje, lo que se conoce en enseñanza programada como respuesta activa. En cada actividad, el estudiante debe recibir retroalimentación y al término del nivel una evaluación que le permita conocer su desempeño.

En estos esquemas, el estudiante es el centro sobre el que debe girar la actividad pedagógica; él es quien gestiona y construye su propio conocimiento y genera información nueva con el bagaje que posee. Aun cuando el cognitivismo se puede considerar una corriente asociacionista pues retoma conceptos del conductismo tales como el reforzamiento, retroalimentación, motivación, objetividad, hay que destacar que en cambio los cognoscitivistas reconocen en el proceso de aprendizaje un mecanismo de reorganización de las estructuras cognitivas por medio de las cuales las personas procesan, almacenan la información y consideran que algunos procesos de aprendizaje pueden ser exclusivos de los seres humanos.

Esta corriente hace hincapié en los procesos de pensamiento como generadores del aprendizaje y concibe al alumno como un procesador activo de la información, ya que el aprendizaje es un proceso complejo que no se reduce a simples asociaciones memorísticas. El cognitivismo explica la manera en que los sujetos van incorporando a sus estructuras de conocimiento nuevos esquemas que les ayudan a acceder a niveles de pensamiento cada vez más abstractos. Los conocimientos previos son un insumo para adaptar los contenidos a capacidades y posibilidades, lograr aprendizajes significativos entre otros.

Cabe destacar que en el caso de la educación a distancia se tiene un fuerte apoyo de los materiales que ayudan a distribuir los contenidos mínimos, a los que el estudiante accede, por lo que éstos

deben considerar y partir de los saberes previos del estudiante para lograr ser más significativos y permitir la interacción correspondiente.

Los cognitivistas sostienen que "el aprendizaje significativo ocurre en una serie de fases, que dan cuenta de una complejidad y profundidad progresiva" (Díaz Barriga y Hernández, 2002), afirmación que debe considerarse para aplicar este esquema progresivo a la presentación de los contenidos en los cursos a distancia, en los cuales el alumno carece de la posibilidad de preguntar de manera directa al profesor y tiene que resolver o decidir muchas veces solo.⁵¹ Otra de las teorías autoestructurantes es el constructivismo, sustentado en la premisa de que cada persona construye su perspectiva del mundo que le rodea a través de sus propias experiencias y esquemas mentales. El constructivismo se enfoca a la preparación del que aprende para resolver problemas en condiciones ambiguas.

Los modelos Interestructurantes se centra en el desarrollo y no en el aprendizaje; reconoce la necesidad de trabajar las dimensiones cognitiva, socio afectiva y práctica. En este proceso, tanto mediadores como estudiantes cumplen papeles esenciales, pero diferenciados; el aprendizaje es un proceso activo y mediado en el que se debe usar diversidad de estrategias que garanticen reflexión, aprendizaje y diálogo (De Zubiría, 2007).

⁵¹ También es importante considerar cómo los individuos organizan e incorporan la información nueva, y las razones para darle sentido y transformarla en aprendizaje útil. Esto permitirá contenidos de alta significatividad que aseguren la memoria a largo plazo y la utilización práctica del conocimiento.

Dentro de los cambios de paradigmas en el aprendizaje, podemos mencionar que existen nuevos modelos que se aplican en algunas, dentro de estos se

70% Basado en Experiencia	20% Basado en Mentoring/Coaching/feedback	10% Basado en Educación
<ul style="list-style-type: none"> • Demandas fuertes de Estrategia (lanzamientos, reestructuras o reorganizar) • Retos significantes • Resolución de problemas, negociaciones. • Hacer que otros hagan • Cambio de rol TD • Liderar o participar en proyectos/asignaciones • Asignaciones Internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching Líder/interno o externo • Presentaciones en reuniones de ejecutivos superiores • Feedback de líderes • Feedback de compañeros/pares • Mentores o tutores • Reuniones o conversaciones con otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Entrenamiento, según necesidades captadas. • E-Learning • Aprendizaje Funcional/Técnico a través de compañeros • Libros, lecturas • Cursos, Talleres/ Conferencias

encuentra el modelo de aprendizaje 70-20-10. Este modelo se apoya en la teoría que argumenta que el 70% del aprendizaje de un profesional proviene de la experiencia y práctica en el puesto de trabajo (learning by doing), el 20% se adquiere a través de las conversaciones y feedback con otras personas, el 10% se adquiere por medio de la formación formal. Formación reglada tanto presencial como e-learning.

Es importante tener en cuenta que 70- 20- 10 es un modelo de referencia y no una receta, los números simplemente nos recuerdan estos hechos, que la mayor parte del aprendizaje y el desarrollo tiene a través de la experiencia y el aprendizaje social en el lugar de trabajo (el 70 y 20) en el lugar de clases formales y cursos (el 10) por supuesto con una estructura adecuada y dirigida, donde el aprendizaje “formal” puede ayudar, pero rara vez ofrece la respuesta completa.

Entre tanto, este modelo busca lograr el desarrollo de sus profesionales y cuentan con programas corporativos para reforzar todo el aprendizaje formal, como el aprendizaje a través de otros y el aprendizaje a través de la experiencia. Muchos son los mecanismos que ponen en marcha para impulsar el “aprender haciendo”, así mismo

existen programas de coaching⁵² y mentoring⁵³, que están siendo incorporados dentro de la gestión de gestor de personas dentro de las organizaciones.



FORMACIÓN PROFESIONAL ¿AGENDA PENDIENTE?

Los cambios no son eventos puntuales en el tiempo, sino que son procesos que aparecen convirtiéndose en interactivos y multifactoriales, en este sentido para transformar realmente la institución educativa y sus actores es necesario modificar los comportamientos y las practicas que se derivan de las actuaciones tradicionales, sin duda alguna es un tema sensible para el mundo educativo.

⁵² **Coaching:** Es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de sus objetivos (Escuela Europea de Coaching EEC).

⁵³ **Mentoring:** Metodología de aprendizaje interpersonal donde se asigna un apersona con experiencia y conocimiento (mentor) que apoya a un empleado a comprender su desarrollo profesional

La agenda sobre la formación profesional, determina una actividad clave decisiva, hoy más que nunca su desarrollo efectivo decide la mejora integral de los procesos en este sector, no solo de la institución educativa, sino además del estudiantado y por ende de la sociedad en general. Conviene de esta manera señalar como **Agenda Pendiente** las siguientes actuaciones:

- ✓ Considerar la formación profesional como un proceso continuo y de compromiso por parte de la comunidad científica.
- ✓ Adecuar los sistemas de formación profesional asociados con los principios éticos y de valores para una sociedad más justa y equitativa donde las instituciones cumplan su rol.
- ✓ Introducir la formación profesional de forma continua como el sustento esencial de la gestión por competencia.
- ✓ Establecer los distintos documentos orientados por la OIT en la formación, además de identificar y construir la formación por competencias, estableciendo normas de acuerdo a los perfiles profesionales, fomentando las capacidades y certificando de manera permanente para valorizar el talento humano.
- ✓ Generar un ambiente de confianza y de compromiso institucional en la gente, para que ellos sean parte del cambio educativo esperado.



CAPÍTULO III

LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

La **Formación por Competencia** es un factor clave y estratégico para las instituciones educativas, en este proceso se evidencia los resultados de una formación continua, demostrando sus conocimientos, habilidades o destrezas y generando un desempeño efectivo e idóneo, pero además certificando el Saber, Saber Hacer y Saber Ser.

Cejas, Villavicencio y Gutiérrez (2020)

CAPÍTULO III

3. LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

3.1. Consideraciones Generales en torno a la Formación por Competencias.

El propósito que persigue este capítulo III es plantear la formación por competencia que viene emergiendo en el marco de los actores de la comunidad universitaria. Se pretende incluir en primer lugar el análisis de las competencias laborales, las cuales surgen como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad de la formación de las personas para adaptarse a los cambios de un entorno cada vez más globalizado. La razón anterior determina el ser de todo proceso formativo en el talento humano y se considera uno de los ejes primordiales de la competitividad, del crecimiento económico y el desarrollo social. Argüelles (1999, p.33).⁵⁴

La Organización Internacional del Trabajo (2012, pp.221-269), en su Informe sobre el Empleo en el Mundo, retoma estos postulados con énfasis en las crecientes transformaciones que se han originado por las nuevas tecnologías, la información y la comunicación en la vida laboral ⁵⁵, así los múltiples factores que influyen en la evolución de la

⁵⁴ En el escenario actual de la globalización de los mercados, se imponen nuevas exigencias en torno a la competitividad tanto de las personas como de las organizaciones e instituciones. En base a estas exigencias, cada vez más se percibe la formación, no solo como una obligación legal, sino como una necesidad, como un proceso integral y permanente cuyo propósito es elevar la productividad y mejorar su posición competitiva en los mercados globales.

⁵⁵ A modo de ver de Pedraza L (2000, pp.167-184), estos cambios y modificaciones que se producen en el entorno de trabajo, exigen trabajar sobre aspectos como la capacidad

economía mundial siguen incidiendo en la necesidad de incrementar el nivel de instrucción de los docentes. Los diversos tipos de destrezas y comportamientos contribuyen a la adaptación a estos cambios que se producen en el entorno social y laboral.

El propósito de este capítulo estriba en plantear la importancia de la formación por competencias, y la necesidad de incrementar las “calificaciones fundamentales” en el docente; siendo preciso respaldarlas a través de una educación permanente y de procesos formativos eficaces.⁵⁶

Dos perspectivas se hacen necesarias destacar:

La primera perspectiva, la europea, donde se aprecia un reconocimiento a la formación profesional con énfasis a las competencias. Retuerto De La Torre (2011) plantea que los países comunitarios realizan esfuerzos con iniciativas que contribuyan a:

- ✓ El fomento de la adquisición de nuevos conocimientos.
- ✓ El acercamiento de la escuela a la empresa.
- ✓ La lucha contra la exclusión en las áreas de educación, formación y empleo.

organizativa, los nuevos requerimientos de cualificación en el talento humano y los criterios de diseño de dispositivos de formación.

⁵⁶ Este elemento respecto a la formación y las competencias en lecturas asociadas con el aprendizaje y la formación. En especial en los informes internacionales que generan los organismos involucrados con el trabajo, la educación y la sociedad.

- ✓ La consideración de la formación como una inversión en las personas para mejorar su rendimiento.
- ✓ La extensión del aprendizaje de otros idiomas y de las tecnologías de información y comunicación.

La segunda perspectiva es la de los países latinoamericanos, quienes han aceptado estos desafíos del mundo globalizado en la incorporación de las experiencias que, en materia de formación por competencias, en la adopción de estrategias generadoras de ventajas competitivas, en la productividad, en la innovación, en la tecnología y en la organización del trabajo.

Los procesos de cambios presentes en la actualidad, llevan a la búsqueda de un enfoque integrador que permita responder a las demandas sociales, económicas, políticas y culturales, para ello se requiere que las personas demuestren sus habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes necesarios para dominar las funciones de una ocupación.

Las experiencias en estos países, comenzaron a partir del año 1975 teniendo su epicentro en el proyecto del Centro Internacional de Formación- CINTERFOR- sobre certificación de las clasificaciones ocupacionales⁵⁷. Dichas iniciativas fueron recogidas por muchas de las

⁵⁷ Es un sistema de clasificación de datos e informaciones sobre las ocupaciones que facilita un marco para el análisis, la agregación y la descripción de los contenidos del trabajo, así como un sistema de niveles y áreas para ordenar las ocupaciones en el mercado de trabajo. En el contexto de la Clasificación Internacional del Informe de Ocupaciones (CIUO) señala que una ocupación es entendida como un conjunto de empleos cuyas tareas presentan una gran similitud. El empleo se define según la OIT como un conjunto de tareas asignadas a una sola persona.

instituciones de formación profesional y fue punto de partida para iniciar los proyectos de las instituciones latinoamericanas.

El enfoque de la formación por competencias, pretende ser un enfoque integral que busca vincular el sector productivo con el educativo y elevar el potencial de las personas, de cara al complejo mundo del trabajo.⁵⁸

3.2. Surgimiento de la Formación Basada en Competencia

La Formación basada en Competencia se considera como aquel proceso de enseñanza que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas que permite lograr un desempeño idóneo y eficiente.

La formación basada en competencias se considera como aquel proceso de enseñanza que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas que permite lograr un desempeño eficiente e idóneo.

Fundamentalmente, este proceso conlleva a reafirmar estos conocimientos a través del desarrollo de las capacidades que tenga la persona y pueda aplicarlas a su actividad laboral, es decir, lo habilita

⁵⁸ Las tendencias actuales del mercado laboral imponen nuevas exigencias a la economía nacional y la obligan a buscar alternativas para que los trabajadores desarrollen los conocimientos y las habilidades que requieren. Es esta perspectiva que se dirige el enfoque se pretende establecer una vinculación entre el sector educativo y el productivo, orientado de manera efectiva a desarrollar en las personas la capacidad de aprender, además de una educación que esté de cara a la demanda profesional que se tenga.

para aplicar sus competencias en los diferentes contextos laborales, por lo tanto la persona competente será el resultante de esta actividad, incluye como valor agregado los atributos de la persona, lo que constituye una plataforma que facilita su capacidad para solucionar situaciones circunstanciales y problemas que surjan durante su actividad laboral.⁵⁹

Para Mertens (1996a)⁶⁰ la competencia laboral como un tema relevante en los escenarios laborales⁶¹, reconocido como un componente que se vincula con todo proceso formativo a fin de dar respuestas a la complejidad de las transformaciones que hoy vive el mundo globalizado. Han sido muchas las razones que justifican el estudio de la formación basada en competencias, sin embargo, Mertens (ob.cit) establece algunas de las importantes:

- ✓ Este enfoque adquiere importancia en una corriente del pensamiento social contemporáneo, internalizada por la relación entre el trabajo y la educación, entre el desarrollo

⁵⁹ Por competencias laborales se centran muchas definiciones que a lo largo de la exploración bibliográfica realizada se han encontrado múltiples acepciones respecto al tema, no obstante, a través de textos y artículos consultados (en su mayoría los editados por la OIT) se pretende una definición mas integral al respecto.

⁶⁰ Mertens, Leonard (1996) especialista e investigador del tema de Competencias Laborales, ha escrito numerosos artículos y libros en torno a la Formación y a las Competencias, siendo algunos de ellos: Competencia Laboral: Sistema, Surgimiento Y Modelos. Montevideo. Cinterfor. Uruguay. (1996); La Transferibilidad de las Nuevas Competencias en Empresas Innovadoras. OIT. Conocer. (1997); Estrategias de Productividad, Recursos Humanos y Competencias Laboral. Conocer. México. (1999); La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Programa de Cooperación para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP). Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Madrid. España. 1998.

⁶¹ Gubernamentales, Académicos, Empresariales y Sociales.

socioeconómico y la capacidad de la persona para construirlo como agente de cambio.

- ✓ Este enfoque muestra cómo se llega a los procesos de formación por competencias de forma efectiva.
- ✓ Este enfoque de competencias, se adapta a los procesos de cambio del momento.

El surgimiento de la Competencia Laboral en varios países industrializados y en algunos en vía de desarrollo, como base de la regulación del mercado de trabajo interno y externo, así como de las políticas de formación, guardan relación directa con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta, Mertens (ob.cit, p.3). De esta manera, las exigencias de competitividad en el campo laboral conllevaron a elegir un modelo de competencias en reconocimiento a su valor agregado, introduciendo una opción metodológica para garantizar el éxito competitivo a través del desempeño de las personas.

En la misma dirección Benavides (2002, pp.32-48) puntualiza que las competencias favorecen la identificación y comprensión de los escenarios involucrados. Por otro lado y en otros contextos para Ramos (1998)⁶² las tendencias actuales del mercado laboral imponen nuevas exigencias a la economía nacional y obligan a buscar

⁶² Desarrollo de Competencias Estratégicas. Centro de Sistema de Conocimientos. Fórum Administración del Conocimiento. (1998) México.

alternativas para aquellos trabajadores que requieran desarrollar sus conocimientos y sus habilidades. En este sentido, es necesario destacar lo expuesto por la OIT cuando identifica la formación por competencias como aquella que está orientada a generar competencias en normas existentes, donde se tendrá más eficiencia e impacto que la formación desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Cualquiera de las posiciones que se adopten respecto a la competencia y a la formación; deja clara la relación directa de las transformaciones productivas en las organizaciones y en la economía en general, dando origen al surgimiento de este enfoque. Respecto a las razones de su surgimiento vale la pena destacar dos aspectos.⁶³

3.3. Las Estrategias de Competitividad y Competencia Laboral

Estos dos factores tienen incidencia en los cambios del entorno y en el creciente proceso globalizador, respondiendo a una nueva arquitectura organizativa. Urich (1997, pp.20-130).⁶⁴

⁶³ Mertens (1996). El Enfoque de las Competencias Laboral. Manual de Formación. OIT. CINTERFOR Y Agencia Española de Cooperación Internacional.

⁶⁴ En su texto Recursos humanos “Como pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados”; plantea en el capítulo 3 titulado “convertirse en un socio estratégico” un panorama respecto a la arquitectura de la organización, definiéndola como aquella que especifica los sistemas que dan forma a las organizaciones, la capacidad de diseñar, integrar y operar estos sistemas es la esencia de las organizaciones efectivas. Otra connotación de la arquitectura de la empresa estaría orientada a interpretarla como el conjunto de relaciones, tanto internas como externas que la empresa ha desarrollado a lo largo de sus actividades.

La orientación estratégica actual en los procesos de gestión se orienta a elementos como la formación, la experiencia y a las capacidades de innovación centrando su atención en el factor humano como elemento clave de la estructura organizativa.

Entre tanto, la necesidad que tienen las instituciones y las organizaciones en mejorar la calidad de la formación de personas, la han llevado a enfocar sus estrategias de productividad no solo en el aspecto tecnológico sino más bien en sus componentes internos.

En el pasado, la innovación surgida de los esfuerzos en la ciencia y tecnología, en su aplicación moldeaban la organización de la producción y el trabajo, dando como resultado el incremento de la competitividad sin considerar a las personas.

Actualmente la existencia de un modelo de sinergia entre una institución y la innovación genera nuevos retos y desafíos.⁶⁵ Por lo cual, este planteamiento está en concordancia con los recursos y capacidades como base de la estrategia institucional.

⁶⁵ Gómez Mejías et al (2002, pp.424-452) definen las empresas innovadoras como aquéllas que consiguen incorporar el cambio en diversos ámbitos y niveles de su actividad, como una forma de responder a las necesidades de crear y mantener sus ventajas competitivas: **Entorno:** caracterizado por gran incertidumbre, alta volatilidad, importante impacto o magnitud de los cambios y alta complejidad. **Estrategia:** algunas de las principales características de las estrategias de las empresas innovadoras, son la toma de riesgos, el desarrollo de nuevos productos y procesos, la diferenciación a través de la innovación, la rapidez para la toma de decisiones y la diversificación de productos relacionados. **Organización:** las estrategias de recursos humanos para que sean efectivas, deben estar diseñadas a medida de la personalidad de cada persona, la cual depende de su historia y de su forma de hacer negocios. **El Capital Humano:** los métodos y productos de las empresas que se dedican a la innovación están basados en la ciencia aplicada, siendo la investigación, desarrollo e innovación las operaciones clave de su actividad.

Los esquemas de trabajo tradicional y la actividad laboral de las personas han cambiado, ya no se centran en las tareas que deben realizar en su puesto, sino más bien en sus capacidades, esto ha permitido que el enfoque se sustente más en procesos continuos y que permiten la evolución de la educación.

3.4. Enfoques de las Competencias Laborales

En el campo de la teoría que sustenta las competencias laborales se distinguen dos enfoques acerca de las competencias laborales el primero es el enfoque estructural y el segundo es el enfoque dinámico.

3.4.1 El Enfoque Estructural

En el enfoque estructural la formación por competencias busca formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo. Esta definición permite plantear dos facetas que le otorgan un significado importante en el contexto de la formación.

- ✓ La primera faceta que caracteriza el concepto de competencia es la enumeración de un conjunto de atributos de la persona que no se limitan al conocimiento, sino que incluyen las habilidades, las actitudes, comunicación y personalidad, definiendo a la formación de manera integral, reflejando las diferentes dimensiones que representa el acto de trabajar y no se limita al conocimiento únicamente.

- ✓ La segunda faceta es la relación explícita que se establece entre esos atributos y el resultado o bien el desempeño requerido. Intenta cerrar la distancia entre la calificación entendida como un conjunto de conocimientos y habilidades, así como el desempeño concreto requerido para un determinado puesto de trabajo. Es una propuesta que implica aumentar la posibilidad de la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que conduzcan efectivamente a un desempeño o resultado superior en la organización.

La aplicación de la competencia es justamente la capacidad de articulación de los atributos personales con los otros subsistemas que determinan el progreso de las instituciones. En este sentido, para que los atributos conduzcan a un desempeño efectivo, sus nuevos contenidos requieren ser deducidos de la estrategia global de la institución, de la trayectoria de innovación en tecnología y organización, así como en la gestión que desarrollan.

Se debe entonces articular la formación por medio de la competencia, lo que significa entonces, que el desempeño no sólo corresponde a la aplicación práctica de conocimientos y habilidades, sino que corresponde a las necesidades estratégicas, la tecnología, la organización y la cultura que les identifica.⁶⁶

⁶⁶ Para las empresas, es importante disminuir la brecha entre competencia y el desempeño efectivo, reconociendo valor que cada vez más adquiere la formación como una de las principales fuentes de la mejora de productividad y competitividad de las empresas. Este enfoque, precisamente, es el que permite justificar el surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, pues obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo.

3.4.2 El Enfoque Dinámico

Se caracteriza por la evolución de los mercados en que operan las instituciones en la actualidad, retomando a Mertens (1998) la evolución de los mercados caracterizándose por cuatro fenómenos que se presentan de manera simultánea:

- ✓ El primer fenómeno es la mayor complejidad existente dado que determina los cambios del entorno, teniendo en cuenta tanto los internos y externos que son vinculantes con las instituciones.
- ✓ El segundo fenómeno hace referencia a la tendencia hacia la apertura de la globalización, lo que significa la presencia de una mayor variedad de opciones en el ambiente de trabajo y al mismo tiempo la posibilidad de acceso en múltiples dimensiones.
- ✓ Un tercer fenómeno es el mayor dinamismo en los mercados, provocado por la superior exposición ante impulsos y señales diversas de cambio, generando una necesidad puntual en las personas que no es otra que aquella que mida su desempeño.
- ✓ Un cuarto fenómeno es la mayor exigencia del entorno en profesionales mejor formados, este factor marca el nivel de los otros tres fenómenos, ya que impulsa la interrelación entre los cuatro fenómenos mencionados.

De esta manera, se reconoce el talento humano como una variable clave dentro del crecimiento productivo, que es susceptible a las transformaciones que condiciona un mundo tan ampliado como el actual, y donde cada vez más las instituciones tienen que identificar su nivel de calidad ante los escenarios nacionales e internacionales.

Así, en el enfoque dinámico, la competencia contiene una dimensión de comparación, también los sistemas educativos impuestos por las instituciones forman parte de los planes que se derivan para mejorar internamente. Por otro lado, los aspectos únicos de las instituciones que la hacen destacar positivamente son los que conforman sus competencias clave.

Dos componentes guardan relación directa con las competencias propias de estos recursos:

- ✓ El primero se refiere al personal en sí mismo, en su capacidad de integrarse y trabajar por los objetivos propuestos y el fin único de la formación profesional.
- ✓ El segundo hace referencia a la formación profesional como complemento de la estrategia de innovación de las instituciones educativas, que permite el desarrollo de la sociedad.

Estos dos factores tienen en común los requerimientos que determinan las capacidades que ha de tener una persona para su propio desempeño.

3.5. La Identificación de Competencias

Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, entre tanto, las competencias que se ponen en juego son aquellas que permiten lograr un fin para el desempeño de la actividad satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente, sobre la base de la realidad laboral, ello implica que se facilite la participación de la persona que se forma profesionalmente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Entre tanto, se dispone de diferentes y variados métodos para identificar las competencias. Entre los más utilizados se encuentran el análisis funcional, el método "desarrollo de un currículo" (DACUM, por sus siglas en inglés)⁶⁷ así como sus variantes SCID⁶⁸ y AMOD⁶⁹ y los métodos que se centran en la identificación de competencias claves, de corte conductista.

⁶⁷ El DACUM (Developing a Curriculum) es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos.

⁶⁸ El SCID (Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional), es un análisis detallado de las tareas realizado con el fin de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes a las necesidades de los trabajadores. Puede hacerse como una profundización del DACUM o a partir de procesos productivos especificados con base en otros métodos que produzcan una ordenación de las tareas que componen un puesto de trabajo. El SCID facilita la elaboración de guías didácticas centradas en el autoaprendizaje del alumno. Para elaborar las guías se requiere formular criterios y evidencias de desempeño que posteriormente facilitan la evaluación

⁶⁹ AMOD (un modelo por su sigla en inglés) es una variante del DACUM, se caracteriza por establecer una fuerte relación entre las competencias y subcompetencias (habilidades) definidas en el mapa DACUM, el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje. El mapa AMOD es una especie de mapa DACUM ordenado secuencialmente con sentido pedagógico para facilitar la formación del trabajador y guiar al instructor.

3.6. Análisis Conductista, Funcionalista y Constructivista como Base de la Competencia Laboral

3.6.1 Análisis Conductista

Las competencias se adjudican a las características que posee una persona en su actividad laboral y que guarda relación con su desempeño.

El enfoque conductista toma como referencia las personas que demuestren el desempeño de sus funciones con alto nivel.

Los orígenes de la educación y de la formación basada en competencias en el caso de los Estados Unidos datan desde el siglo XX. No obstante, el movimiento de las competencias laborales comenzó a finales de los sesenta e inicio de los ochenta. Los argumentos de Mc Clelland (1999)⁷⁰ fueron suficientes para evidenciar el inicio del proceso de las competencias; posteriormente Boyatzis (1982) con su análisis también agregó valor al enfoque a través de su definición explícita del concepto.

El análisis realizado por Boyatzic (ob.cit) evidencia la connotación del análisis conductista, con su propuesta de un modelo genérico de desempeño efectivo para gerentes. Este enfoque toma

⁷⁰ Analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Es el propulsor del concepto de competencias. Propone tres sistemas importantes de motivación humana: Los Logros como motivación, el poder como motivación, la pertenencia como motivación. Mc Clelland, David C. (1999). Human Motivation, Cambridge University Press, Cambridge.

como referencia para la construcción de las competencias a los más aptos en su desempeño. De este análisis, resultaron cinco (5) agrupaciones (clústeres) con 21 competencias genéricas, de las cuales 7 son catalogadas como mínimas y 12 son las competencias efectivas que se muestran en la tabla 3.1. El análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo con los resultados esperados y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona.

CLUSTER	COMPETENCIAS
1. Gestión y Acción por Objetivos	Orientación a la eficiencia, proactivo, uso de los conceptos para fines de diagnóstico, consideraciones por los impactos.
2. Liderazgo	Confianza en sí mismo, presentaciones orales, conceptualización, pensamiento lógico.
3. Gestión de Talento Humano	Uso de poder/potencias socializadas, gestión de procesos grupales, comentarios o referencias positivas hacia las personas (*), auto evaluación/ crítica precisa (*).
4. Dirigir Subordinados	Usar el poder unilateral (*), desarrollar a terceros (*), espontaneidad (*).
5. Enfocar a otras Personas	Objetividad perceptual, autocontrol, persistencia y adaptabilidad.

Tabla 3.1: Agrupaciones (Clúster) con 21 Competencias Genéricas

Fuente: Adams K (1995/1996), compilado por Mertens (1996).

En el conductismo, se identifican las características de las personas que causan las acciones de desempeño deseando. Entre las desventajas o las críticas al modelo conductista están:

- ✓ La definición de competencia es tan amplia que cubre casi cualquier cosa entre lo que se destaca las motivaciones, personalidades, roles sociales, habilidades y conocimientos.
- ✓ La distinción entre competencias mínimas y competencias efectivas no es muy clara y de hecho es simplemente una cuestión de matiz.
- ✓ Los modelos son históricos, es decir, relacionados con el éxito en el pasado, y, por ende, menos apropiados para organizaciones que operan con cambios rápidos.

No obstante, siguiendo algunos de los principios del análisis conductista, se alude a un informe que hace mención a los cambios que deben hacerse en las escuelas para que los jóvenes egresados, salgan mejor preparados y dispuestos a responder a los desafíos de competitividad y productividad que hoy exige el mundo laboral, el informe fue elaborado por el Secretary's Comisión on Achieving Necessary Skills (SCANS) que es una asociación entre el departamento de educación y el de trabajo y la oficina de gestión de personal.

Los informes reflejan diversas áreas de habilidades necesarias para obtener un empleo, a tal efecto, se definieron dos grandes

familias: habilidades y competencias mínimas necesarias en todos los trabajos, y habilidades que distinguen a la persona por haber alcanzado un perfil de excelencia.

Sin embargo, el diseño y la aplicación del estudio no permitieron detectar todas las habilidades esenciales para cada puesto. Se aplicó una taxonomía existente de habilidades (SCANS) pero no se definieron los puestos y las habilidades requeridas.

3.6.2 Análisis Funcional

Las competencias en el análisis funcional se asumen desde las diferentes relaciones que existen entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores comparando una con otras.

La teoría del análisis Funcional tiene su base en la escuela de pensamiento funcionalista, aplicada como filosofía básica del sistema de competencia laboral en Inglaterra, los orígenes fueron los varios intentos de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación en esos países. En 1980, se produjo un documento básico que dio origen a la nueva iniciativa de capacitación, lo que a su vez condujo a la presentación de la idea del Sistema Nacional de Competencias Laborales (National Vocational Qualification, NVQ) y a la instalación del correspondiente Consejo Nacional (NCVQ).

Su orientación se establece en el fenómeno causal, es decir, las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución. En este análisis,

concibe las competencias como la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso. Ellas parten del análisis del empleo para determinar las funciones esenciales y los elementos fundamentales, implicados en la obtención de resultados y la demostración de la capacidad de desempeño de cada persona ⁷¹. Benavides E. (2002, pp.32-48).

Las competencias son desarrolladas por la gente que trabaja quienes elaboran -con conocimiento de causa- el análisis ocupacional y la desagregación de los elementos en los mapas de competencias ocupacionales y gerenciales.

Para el análisis funcional las competencias, se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes, entre problema-resultado-resolución.

Se pretende con ello la determinación de estándares que da lugar a las Calificaciones Ocupacionales Nacionales (CON) para Inglaterra, las cuales entran en vigencia para empleos de sectores productivos específicos y de manera generalizada para los de entidades del Estado.

Fletcher (2000, pp. 13-93) divide el proceso de esta metodología en ocho etapas:

⁷¹ En su texto de Competencias y Competitividad expone las diferencias entre ambos vocablos.

1. Completar el diagrama ocupacional.⁷²
2. Identificar los grupos de expertos.⁷³
3. Informar a los grupos de expertos y establecer las bases de las operaciones del grupo.⁷⁴
4. Determinar el propósito fundamental de la: Organización y de la Función Ocupacional.⁷⁵
5. Aplicar las reglas del análisis.⁷⁶
6. Establecer normas para el borrador.⁷⁷
7. Consultar a los ocupantes de las funciones sobre el borrador de las normas.⁷⁸
8. Definir y convenir las normas finales.⁷⁹

También se encuentran desarrollos teóricos que fundamentan los sistemas de evaluación, como lo es el sistema Developing a

⁷² Es la primera acción en el desarrollo de las normas, que consiste en identificar las funciones ocupacionales dentro de la organización.

⁷³ Una vez que se cuenta con el diagrama ocupacional, se pueden identificar los miembros de un grupo de trabajo experto, éstos deben ser “ocupantes de la función”.

⁷⁴ Se refiere a la preparación de las notas informativas o la sección introductoria del taller a fin de informar a los grupos de expertos.

⁷⁵ Definir este propósito es lo que asegura que las normas productivas reflejan los objetivos organizacionales y no solo el parámetro de desempeño competente de la persona aceptado en forma sectorial.

⁷⁶ Son los criterios mediante los cuales se realiza el análisis. Se relacionan con diferentes métodos que requieren normas diferentes, procesos cíclicos como el de capacitación y etapas en un proceso o sistema: entrada, proceso y salida.

⁷⁷ Se refiere a los diferentes elementos de competencias, criterios de desempeño y declaraciones de rango de las normas ocupacionales.

⁷⁸ Una vez instaladas las normas en borrador, éstas deben circular a todos los ocupantes de la función, con un cuestionario para su realización, las preguntas de este cuestionario deben responder a cada elemento y unidad que se tenga.

⁷⁹ El último aspecto se refiere a la definición y convencimiento de las normas resultantes y finales.

Currículo (DACUM) ⁸⁰ de la Universidad de Ohio, que se inicia en los EEUU y Canadá orientado a la elaboración del análisis y que parte de la relación sistema y el entorno.

En el caso de las empresas, se pretende tener en cuenta una cualificación de competencias por áreas y empleo, hasta obtener una clasificación de ocupaciones y grados de competencia⁸¹. En el caso de las universidades la aplicación de este sistema deriva de los marcos regulatorios y políticas institucionales. El análisis funcional permite analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir la diferencia entre ambos. Desde esta perspectiva, los objetivos y funciones no se deben formular desde una organización como sistema cerrado sino en términos de su relación con el entorno que le rodea.

Así, el análisis funcional parte de lo existente como contingente, como probabilidad y lo relaciona con punto de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado que se espera. Intenta hacer comprensible e inteligible que el problema puede resolverse, de esta u otra manera. Por tanto, la relación entre un problema o resultado deseado y su solución no se comprende entonces por sí misma, sirve también de guía para indagar acerca de otras probabilidades de equivalencia funcionales.

⁸⁰ El nombre de DACUM corresponde a las Siglas de Developing a vitae es una metodología de análisis de trabajo que se desarrolló originalmente en Canadá con la finalidad de obtener información sobre los requerimientos para el desempeño de trabajo específico. Es considerada una metodología muy útil y rápida que describe el contenido de las ocupaciones. Vargas Fernando, et al. (2002, pp.111-123).

⁸¹ En el interior de cada área se establecen familias o grupos de ocupaciones. De igual forma cada área ocupacional puede tener grados de competencias diferentes. Las áreas y los grados de competencias dan lugar a la estandarización y sustentan las calificaciones ocupacionales.

Las competencias en el análisis funcional se analizan desde las diferentes relaciones que existen además entre los resultados y las habilidades, conocimientos y aptitudes de las personas, comparando unas con otras, en cuyo caso se busca aquellos elementos de habilidades y conocimientos relevantes para la resolución del problema. Mertens (ob. cit, p.76). Para conocer las competencias laborales, por medio del análisis funcional, se requiere tomar en cuenta que tanto más diversas sean las habilidades y conocimientos requeridos, se lograra obtener mayor conocimiento de la función desarrollada, lo cual indica que tendrán los resultados del análisis esperado.

Entre los Niveles de Calificaciones Nacionales (NVQ) en el marco de las competencias se tienen cinco niveles para poder cubrir con NVQ desde lo más básico-mínimo hasta representar a los profesionales, por ello cuanto más elevado es el nivel, mayor sería la presencia de las siguientes características:

- ✓ Amplitud y alcance de la competencia.
- ✓ Complejidad y dificultad de la competencia.
- ✓ Requerimientos de habilidades especiales.
- ✓ Habilidad para transferir competencias de un contexto de trabajo a otro.
- ✓ Habilidad para organizar y planificar el trabajo.
- ✓ Habilidad para supervisar a otros.

La NVQ plantea por lo menos cuatro componentes o familias de competencias que tendrán que emerger si el análisis se hace adecuadamente:

- ✓ Resultados de las tareas.
- ✓ Gestión/ organización de las tareas.
- ✓ Gestión de situaciones imprevistas.
- ✓ Ambiente y condiciones del trabajo

Con estos elementos, de carácter obligatorio que tienen que reaparecer, la NVQ está impulsando las bases para una nueva organización del trabajo.

Entre las características del análisis funcional están:

- ✓ Importan los resultados, no como se hacen las cosas.
- ✓ Se desglosan los roles de trabajo en unidades y estas en elementos de competencias.
- ✓ El elemento de competencia se vincula con un enunciado de rango, que especifica el rango de contextos y circunstancias que deben operar para poder alcanzar el desempeño.
- ✓ Los elementos de competencias se agrupan en unidades y éstas a su vez conforman un título de competencia que se conoce como NVQ.

Por otro lado, se destaca la crítica al método del análisis funcional ya que solamente verifica que se ha logrado la competencia, pero no identifica como lo hicieron.

En el análisis constructivista, se toma como referencia para la construcción de las competencias a las personas que demuestran un desempeño efectivo.

También la crítica, para algunos analistas, del enfoque NVQ, es que los atributos de conocimientos subyacentes no pueden ser aislados de las prácticas actuales de trabajo.

Atributos como saber resolver problemas, saber analizar y saber reconocer patrones estructurales, son muy dependientes del contexto, por lo que los intentos de enseñarlos fuera del contexto no tendrían sentido. Otras de las críticas del enfoque se refieren a la aplicación parcial de la teoría. Se identifican y documentan los resultados deseados (descripción del problema) y algunas facetas de la solución (conocimientos subyacentes) pero no hace ninguna especificación acerca de cómo estos dos momentos se van encontrando.

Bajo esta perspectiva no se logra analizar la relación entre los diferentes subsistemas de solución al problema (o resultado deseado), entre los diferentes tipos de habilidades, conocimientos y actitudes-aptitudes. La dimensión de la complejidad del mundo laboral, fue justamente uno de los motivos del porqué en las organizaciones está surgiendo el interés la metodología por competencias.

3.6.3 Análisis Constructivista

Este enfoque construye la competencia, no solo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Esta tendencia facilita la construcción de competencias ocupacionales, no solo a partir de la función que nace del contexto, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y sus posibilidades, destacando escenarios de construcción grupal. Benavides E. (2002). El análisis constructivista de la competencia laboral, tiene sus bases en los estudios de Bertrand Schwartz (1995), citado por Benavides E. Olga (2002) de Francia, quien pone énfasis en las relaciones mutuas y en las acciones existentes entre los grupos y el entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de formación.

En este método, la competencia no solo se construye a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y a sus posibilidades, a diferencia de los enfoques conductistas, que toman como referencia para la construcción de las competencias de los más aptos o bien los de alto desempeño. En cambio, el método constructivista incluye en el análisis a las personas de menor nivel educativo. Esto se produce derivado de las siguientes razones:

- ✓ La inserción de éstos solo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias, dificultades, desilusiones y esperanzas pueden ser escuchadas, oídas, consideradas y

respetadas. Se rechaza de antemano la exclusión de las personas menos formadas.

- ✓ Una de las razones para que la formación profesional sea efectiva es la participación de personas a formar en la definición de los contenidos, en la construcción y análisis del problema. Un modo que relaciona el Saber con el Hacer es decir la adquisición de conocimientos vinculado a la acción. Se contempla la capacitación no solo para la inserción instrumental sino, además, con un desarrollo y progreso personal.
- ✓ La capacitación individual solo tiene sentido dentro de una capacitación colectiva: para satisfacer las solicitudes y las necesidades individuales, es indispensable que ella se imparta masivamente.
- ✓ La identificación de las competencias y de los objetivos del trabajo comienza por identificar y analizar las disfunciones propias a cada organización y que son la causa de costos innecesarios y oportunidades no aprovechadas.

3.7. Las Competencias

Como ya se ha expresado con antelación existe una gran variedad de definiciones y estudios respecto a las competencias que han sido expuestos por autores y especialistas del tema en distintos

escenarios.⁸² No obstante todos y cada uno de los estudios consultados comportan una característica común, la que identifica a la competencia como un factor relevante que impone cada vez más su importancia en las organizaciones. En este sentido, se señalarán algunas acepciones respecto a las competencias, sin dejar de reconocer la importancia que también merecen aquéllas que no se citan en este apartado del estudio:

- ✓ Ibarra (2001) define competencias como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto, sino que la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.

- ✓ El Centro Nacional de Investigación Científica francés define la Competencia como:
 - Capacidad para llevar a cabo una tarea o actividad determinada.

 - Satisfacción que todo individuo experimenta al controlar el medio.

⁸² López Sanz (2002 p.2); Fernández José (1999, pp.1-3); María Rita Gramingna (2002, pp.1-7); Ponce Ramiro (2000); Nelson Rodríguez (1999); Pedraza López Bonifacio (2000, pp.167-184); Peñalosa Mónica y Arévalo Freddy (2001); Ojeda, Néstor (2003); Pernalet Belkis (2000); Videma Martí José María (2003); Vargas Fernando et al. (2002).

- Motivación al logro, esto es, motivación o necesidad de lograr, manipular y organizar objetos, personas o ideas, realizar tareas difíciles, superar obstáculos y alcanzar cotas de excelencia, superarse a sí mismo o a los demás.
 - Concepto próximo a habilidad aprendida, aunque también a inteligencia y aptitud.
- ✓ El Diccionario de la Real Academia Española (1992) la define como disputa o contienda entre dos o más sujetos sobre alguna cosa. Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa. Aptitud e idoneidad, atribución legítima a un juez y otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto. Acción o efecto de competir. Competición deportiva.
- ✓ Según Oxford Advanced Learner Dictionary este término significa “capacidad y autoridad legal” y el vocablo competente se define como “tener la necesaria capacidad, autoridad, habilidad, conocimiento etc.”, o como “bastante bueno, pero no excelente.
- ✓ Según Fernández Ríos (1999), las competencias son las habilidades, destrezas necesarias para el desempeño de una tarea o conjunto de ellas. Las competencias constituyen la esencia misma de los recursos humanos las personas que componen la organización y, por ende, de la organización en sí. Las competencias y recursos son susceptibles de ser gestionados, no así las personas que tienen la libertad de auto gestionarse.

- ✓ La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1991) las define como la capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado.

- ✓ Nicole y Olivier. (1994, p.17)) define las competencias como el saber movilizar los conocimientos, capacidades y cualidades para enfrentar un problema dado a los conocimientos y cualidades en acción, resulta tanto del análisis de los discursos de los operarios como de la consideración de las reflexiones de los investigadores sobre este tema.

- ✓ Hay Group (1999, p.815) comparte una serie de aspectos para definir las competencias, algunos de ellos son: 1) cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa.⁸³ 2) Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables. 3) Todas las competencias se pueden desarrollar. 4) El concepto que permite gestionar las competencias es el de perfil, que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una.

Con lo expuesto, conviene destacar a través de Levy Leboyer (2014)⁸⁴ realiza un análisis de las competencias a través de otras

⁸³ Ejemplo: identificación con la empresa, auto confianza, búsqueda de información, pensamiento conceptual, orientación al cliente, flexibilidad, liderazgo.

⁸⁴ plantea dos puntos importantes en la noción de las competencias, el primero es que se requieren aptitudes específicas para adquirir o para utilizar competencias concretas, estas aptitudes desempeñan un papel que está limitado a la fase de aprendizaje cuando la tarea

lenguas y de los diferentes significados que adquieren en tanto se denotan en la Tabla 2.3:

IDIOMA	SKILLS	COMPETENCES
ALEMÁN	Fertigkeiten, Gewandtheit	Kompetenzen Fahigkeiten Qualifikationen
DANÉS	Faerdigheder	Kompetencer
ESPAÑOL	Habilidades, Destrezas, Capacidades, Talentos	Competencias Cualificaciones
FRANCÉS	Habilités Competènces	Competènces Qualifications.
GRIEGO	Dexiothtes	Ikanothtes
HOLANDÉS	Vaardigheden	Competencies Geschiktheden Beroespskwalificaties Bevoegheid
ITALIANO	Abilità Capacità	Competenze Cualificazióne
PORTUGUÉS	Habilidades Destreza	Competencia

Tabla 3.2. El Término “Competencias” en las Lenguas de la Unión Europea

Fuente: Levy-Leboyer (2014).

puede ser completamente automatizada. En segundo lugar, cuando la tarea no es rutinaria y está caracterizada por exigencias imprevistas y constantemente renovadas, se llega a recurrir permanentemente a procesos cognitivos y aptitudes mentales.

En griego, el término viene a significar “suficiencia”, “capacidad”, la idea de “cualificación” se utiliza en español, pero que aún no ha sido registrado en el Diccionario de la Real Academia, en holandés “Bevoegdheid” se utiliza para aludir a la competencia como asunto que concierne a una persona con autoridad para actuar. La columna con el término de “Skills”, en inglés es un término que ha ido evolucionando de “algo que es razonable” hasta llegar a “conocimiento práctico”, pasando por “conocimiento como toque de distinción “conocimiento que crea una diferencia” Onions C.T. (1985) citado por Levy. En las lenguas latinas se utiliza el término de “habilidad”. También en estas lenguas prevalece el término “destreza”: Al término “Skills” en español también se le acredita expresiones como capacidad y talento. Sin embargo, los “skills” han sido definidas en inglés como “comportamientos mentales eficientes ante determinada clase de problemas particulares”, no obstante, Levy-Leboyer (ob.cit) define las competencias como “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otros, lo que las hace eficaces en una situación determinada”.

En la tabla 2.4 se resumen las acepciones y ejemplos que han adoptado el término de la competencia, así como los usuarios de las competencias laborales.

- ✓ Hay Group (ob.cit), en su texto de las competencias, hace énfasis en que las organizaciones y sus departamentos de personal son los primeros que han sido afectados por la evolución de las estructuras y por la movilidad de los individuos, en las nuevas

organizaciones un nuevo concepto cambia el sistema de gestión de los recursos humanos y expresa un nuevo concepto dirigido más a la relevancia de las cualidades fundamentales de las personas. Esto significa una nueva forma de concebir la gestión del desempeño y de las carreras de los empleados. Entonces, habrá que considerar que las nuevas estructuras serán todavía más planas.

- ✓ Meterns (1996) establece que la competencia debe interpretarse como un movimiento que pretende ser una respuesta innovadora para administrar y regular el mercado de trabajo tanto interno como externo de la empresa, ante las transformaciones del mundo de la producción y de la tecnología presentes en el mundo laboral.

ACEPCIONES	EJEMPLOS	USUARIOS
Autoridad	<p>Estar bajo la competencia de alguien.</p> <p>La competencia del caso entra dentro de mi jurisdicción.</p> <p>Estos montes son de la competencia de ambos alcaldes.</p> <p>El techo de competencia de esta comunidad.</p>	<p>Comité de Evaluación de la Unidad Interministerial para las cualificaciones profesionales.</p>
Capacitación	<p>Su competencia informática son horas ante el PC.</p> <p>Es un incompetente porque no está preparado.</p> <p>Demostró su competencia lingüística hablando inglés.</p> <p>Nos fiamos de su competencia resolviendo estos asuntos.</p>	<p>Expertos en RH. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)- Instituto Nacional de Empleo (INEM).</p>
Competición	<p>Se están poniendo a prueba a través de la competencia.</p> <p>Gracias a la competencia disminuyen los precios.</p> <p>Hay que ir por delante para ganar a la competencia. Es el resultado de una dura competencia estratégica.</p>	<p>Producción y Ventas.</p>
Cualificación	<p>Le contratamos por su competencia profesional. Su competencia efectiva prueba su gran calidad.</p> <p>Su competencia le permitirá llegar muy alto.- A competencias, iguales retribuciones equivalentes.</p>	<p>Recursos humanos. MTSS)- INEM Ministerio de Educación y Ciencia (MEC) Formación profesional (FP) Agentes Sociales (AASS)</p>

ACEPCIONES	EJEMPLOS	USUARIOS
Incumbencia	<p>Tales asuntos son de mi propia competencia.</p> <p>Estos cometidos son de tu competencia.</p> <p>Lo que nos jugamos es una cuestión de competencias.</p> <p>Estamos ampliando nuestro ámbito de competencias.</p>	
Suficiencia	<p>Han certificado su competencia laboral para este puesto.</p> <p>Estas competencias marcan los mínimos en este trabajo.</p> <p>Si le quitan estas competencias, el puesto pierde estatus.</p> <p>El análisis funcional de las competencias.</p>	MTSS-INEM-MEC-FP-AASS

Tabla 3.3. Aceptaciones Sobre Competencias

Fuente: Claude Levy-Leboyer (2000)

Así, la competencia en líneas generales implica tanto un Saber, como un Saber Hacer, que se expresa en los diferentes ámbitos del ser humano⁸⁵, en el orden profesional, a través de sus capacidades como:

- ✓ **La multivalencia**, ampliación de capacidades de intervención sobre varias tareas y operaciones en el seno de una misma profesión básica.

⁸⁵ D. Pinel (1988) precisa respecto a estos subaspectos comúnmente subdivididos en Saber, Saber-Hacer y Saber Ser, identificando los mismos de la siguiente forma: el Saber: nivel requerido pertinente, conocimientos necesarios para ejercer este oficio, el Saber Hacer: responde a la pregunta “ser capaz de”; Saber ser: Saber comunicar, aptitudes psicológicas o de comportamiento particularmente importantes para el empleo.

- ✓ **La polivalencia**, en la ampliación profesional hacia una segunda profesión y oficio a partir de una profesión básica.

- ✓ **La experticia**, calidad del experto, con un alto nivel de competencia profesional en la propia tarea.

Finalmente, podemos definir las competencias retomando algunos componentes ya descritos en la definición que plantea Boyatzis (ob.cit) como “una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. Así, las competencias pueden relacionarse con el desempeño, sin embargo, en un modelo causal pueden indicarse los motivos, los rasgos de carácter, el concepto mismo y los conocimientos suscitados por una situación, los cuales sirven para predecir unas conductas que, a su vez, predicen un desempleo concreto.

3.8. Clasificación de las Competencias

McClelland (1973) clasifica las Competencias en Técnicas y Genéricas,⁸⁶ entendiéndose por las primeras aquellos conocimientos, habilidades y destrezas (parte superior del iceberg) y por las segundas, (es decir las genéricas), las actitudes, rasgos, motivos, rol

⁸⁶ Desde los años 80 son muchos los investigadores que han tratado de crear un listado de competencias con carácter universal; entre las que se encuentra las 29 Competencias Universales para los Mandos Superiores de Thornton y Byham, 1982, 12 “Supracompetencias” de Dulewicz, 1989, las “16 Referencias” de McCauley y otros, 1989 entre otras.

social e imagen en sí mismo (base del iceberg). Ambas competencias pueden observarse en la figura 3.2.

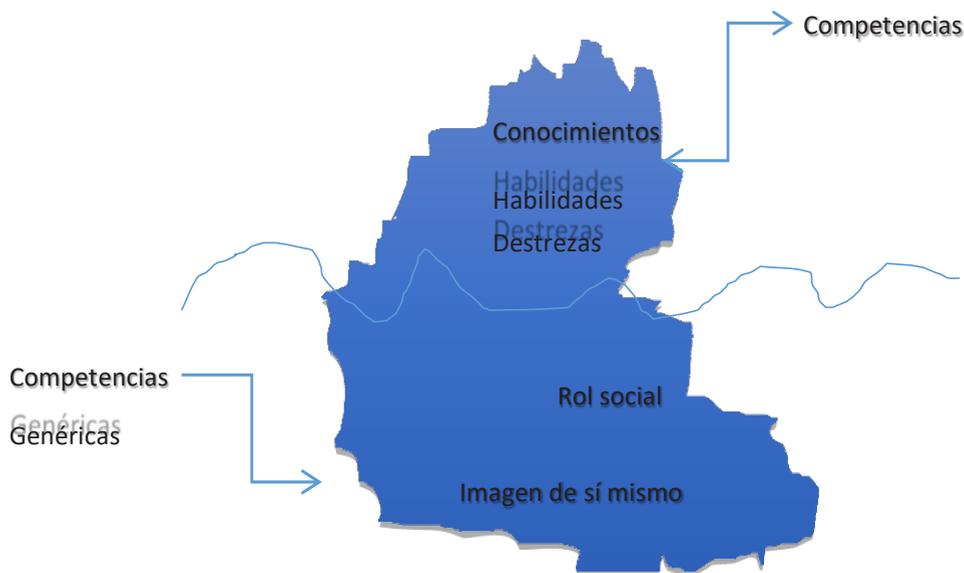


Figura 3.1: Las Competencias

Fuente: Cejas, Villavicencio y Gutiérrez a partir del Modelo del Iceberg de las Competencias Hay Group, Dalziel, Cubeiro, Fernandez (2016)

El iceberg es el reflejo de la interpretación de las competencias, en términos de entender que el pico del iceberg representa las habilidades y el conocimiento, condiciones necesarias, pero no determinantes en el individuo, para su desempeño en el trabajo. Por debajo del iceberg la representación de las características personales subyacentes en el individuo, cambiantes, variables, pero también relevantes como las actitudes y los valores, son los componentes menos visibles de la competencia. Éstas son más difíciles de desarrollar que los conocimientos, y que las habilidades, sin embargo, la combinación de las competencias técnicas con las genéricas asegura el éxito a largo plazo de las organizaciones. Una definición

sobre Competencias Generales o Básicas estaría planteada desde el punto de vista formativo, como aquéllas adquiridas previamente al ingreso a un oficio (lectura-escritura, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse, escuchar, afectan a todos los actores de una organización). En cuanto a las Competencias Técnicas o Específicas serían las habilidades específicas implícitas en el correcto desempeño de puestos de un área funcional específica, definen un perfil concreto de la actividad. (Habilidad en el uso de computadores bajo ambiente Windows, Lectura e interpretación).

Llopart. y Redondo (1997, p.147) coinciden con Mc Clelland estableciendo tres categorías de competencias individuales:

- ✓ Competencias Técnicas: los "Saberes" o conocimientos específicos que permiten desarrollar la función o asumir las responsabilidades correspondientes a una ocupación y que es importante poseer, pueden tratarse de conocimientos teóricos o de lenguajes científicos y técnicos.
- ✓ Competencias Específicas: el "Saber Hacer", herramientas, métodos o las aptitudes que permiten desempeñar funciones o responsabilidades de un puesto de la manera que la organización espera, expresados en términos de capacidades observables.
- ✓ Competencias Genéricas: el "Saber Ser" características personales (capacidades, actitudes, rasgos y comportamientos) que permiten a las personas comportarse dentro de sus funciones.

De igual forma, coincidiendo con las anteriores clasificaciones está la estructurada por Vargas, F. (2001) quien destaca en sus prescripciones tres grupos: las básicas, las genéricas y las específicas:

- **Las básicas**, se orientan a habilidades para la lectura, escritura, comunicación oral y matemáticas.
- **Las genéricas** están dadas por desempeños en diferentes sectores o actividades, por lo general en relación con el manejo de equipos.
- **Las específicas** se refieren las ocupaciones concretas y no a transferibles fácilmente.

Las competencias identifican la capacidad productos de una persona, medida y controlada con énfasis en el desempeño efectivo en su puesto de trabajo.

Se concluye que la formación por competencia laboral como aquel proceso que logra asociar la adquisición de conocimientos y el desarrollo de las capacidades y actitudes en el talento humano que labora, también se conoce como un proceso que se desarrolla durante toda la vida del profesional.

Los aprendizajes que se logran en la ejecución cotidiana de una función productiva directamente en el centro de trabajo, es decir, en la empresa, proporcionan a las personas la oportunidad de desarrollar competencias, además, las personas acumulan la experiencia a través de su actuación diaria como miembros de un grupo social y de su interrelación con otras formas alternativas que propician la

acumulación de conocimientos, como son los medios de comunicación.

La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas son los objetivos y contenido del trabajo a realizar, se expresa en el Saber, el Saber Hacer y el Saber Ser; de esta manera tenemos estas consideraciones:

- ✓ La formación por competencias debe ir más allá de transmitir saberes y destrezas manuales.
- ✓ Debe buscar incrementar la capacidad de las personas.
- ✓ Aspectos culturales, sociales y actitudinales.



Figura 3.2: Combinación de la Aplicación de los Conocimientos
Fuente: Cejas, Villavicencio y Gutiérrez (2020)

3.9. Inventarios de Competencias Universales

Siguiendo la revisión exhaustiva y variada respecto a los inventarios de las competencias universales, en este apartado se expondrán aquellas que se han considerado relevantes y que han sido publicadas en diferentes textos.

3.10. Normalización de la Competencia Laboral

La normalización tiene por objetivo orientar el desarrollo de las competencias en las personas, constituyendo una referencia común para los integrantes de la organización sobre cómo guiar y evaluar sus aprendizajes, representa así un referente para el reconocimiento de la competencia alcanzada por los individuos, tanto en el interior de la empresa como en el mercado de trabajo. De la Torre (2014)

ÁREAS	COMPETENCIAS
Orientación hacia las Personas	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación bidireccional.- Organización de recursos.- Establecimiento y mantenimiento de relaciones.- Persuasión.
Capacidad Analítica	<ul style="list-style-type: none">- Generación de fuentes de información.- Tratamiento de la información.- Toma de decisiones analítica.- Resolución de problemas.- Sensibilidad comercial.- Especialización técnica.

Visión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Visión de futuro. - Compromiso con el desarrollo personal. - Desarrollo de una imagen de empresas.
Energía Emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación y orgullo para alcanzar el compromiso. - Iniciativa. - Integridad personal. - Capacidad de adaptación. - Creatividad.

Cuadro 3.1. Competencias Directivas.

Fuente: Bayón (2014).

Además de lo planteado en el cuadro 3.1 conviene destacar en el cuadro 3.2.

INTELECTUALES	<ul style="list-style-type: none"> - Visión Estratégica. - Análisis y Evaluación. - Planificación y Organización.
INTERPERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir a los colaboradores. - Persuasión. - Espíritu de decisión. - Sensibilidad interpersonal. - Comunicación Oral.
ADAPTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad y adaptabilidad.
ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Energía e iniciativa. - Deseo de triunfar. - Sentidos de los negocios.
LOGRO Y ACCION	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación hacia el logro. - Interés por el orden, la calidad y exactitud. - Iniciativa. - Búsqueda de información.
COMPETENCIAS GERENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de personas. - Asertividad. - Trabajo en equipo y cooperación. - Liderazgo de Grupos.

COMPETENCIAS COGNITIVAS	- Razonamiento analítico. - Razonamiento conceptual, pericia técnica, profesional o directiva.
EFICIENCIA PERSONAL	- Autocontrol. - Confianza en uno mismo. - Flexibilidad. - Compromiso con la organización.

Cuadro 3.2. Supra Competencias

Fuente: Levy. Leboyer (1990).

FACTORES	COMPETENCIAS
CARACTERÍSTICAS PERSONALES	- Aproximación a los problemas. - Capacidad de acción. - Dominio de sí mismo.
CARACTERÍSTICAS EN LAS RELACIONES CON LOS DEMÁS	- Receptividad - Animador sentido de equipo. - Sentido moral.
COMPORTAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA	- Inserción-integración. - Fuerza de proposición. - Capacidad de representar a la empresa en el exterior.

Cuadro 3.3. Cuadro de Análisis de Factores de Competencias

Fuente: Levy Leboyer (1990).

-
- Presentación Oral.
 - Comunicación Oral.
 - Comunicación Escrita.
 - Análisis de los Problemas de la empresa.
 - Atención a los problemas de la empresa.
 - Análisis de los Problemas externos a la empresa.
 - Atención a los problemas externos a la empresa.
 - Planificación y Organización.
 - Delegación.
 - Control.
 - Desarrollo de los subordinados.
 - Sensibilidad.
 - Autoridad sobre un individuo.
 - Autoridad sobre un grupo.

- Tenacidad.
- Negociación.
- Espíritu de análisis.
- Sensatez.
- Creatividad.
- Aceptación de riesgos.
- Decisión.
- Conocimientos técnicos y profesionales.
- Energía.
- Amplitud de interés.
- Iniciativa.
- Tolerancia al estrés.
- Adaptabilidad.
- Independencia.
- Motivación.

Cuadro 3.4. Competencias Universales para los Mandos Superiores

Fuente: Levy Leboyer (1990).

Ser una persona de muchos recursos.
 Hacer lo que se debe.
 Aprender de prisa.
 Tener espíritu de decisión.
 Dirigir a subordinados.
 Crear un clima propicio para el desarrollo.
 Hacer frente a los subordinados con problemas.
 Estar orientado hacia el trabajo en equipo.
 Contratar colaboradores con talento.
 Establecer o restablecer buenas relaciones con los demás.
 Ser humano y sensible.
 Enfrentarse con sangre fría.
 Equilibrar el trabajo y la vida personal.
 Conocerse.
 Hacer que las personas se sientan a gusto.
 Actuar con flexibilidad.

Cuadro 3.5. Las Dieciséis Competencias de Referencias Personales Fuente: Levy Leboyer (1990).

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad dado que las mismas se organizan desde los sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (instituciones, empresas, sector, país)⁸⁷.

La norma en su acepción estándar⁸⁸, de patrón de comparación, se considera más que un instrumento jurídico, de obligatorio cumplimiento. Es un proceso de interacción y acuerdo entre diferentes agentes, usualmente empresas, trabajadores e instituciones públicas, cuyo propósito es el de establecer un estándar sobre las competencias que son representativas de una determinada ocupación o área ocupacional, está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva.⁸⁹

⁸⁷ Las 40 preguntas más frecuentes sobre Competencia Laboral, Proyecto CinterNet, una iniciativa de Cinterfor/OIT

⁸⁸ El estándar es la base del concepto de competencia, ya que constituye el elemento de referencia y de comparación para evaluar lo que el trabajador es capaz de hacer. La norma es entonces un conjunto de estándares válidos en diferentes ambientes productivos. Tradicionalmente la norma surgía de la institución educativa y hacía hincapié en la teoría y el conocimiento de la aplicación práctica en el lugar de trabajo, la norma de competencia parte de la puesta en práctica de conocimientos y habilidades, parte de realidades heterogéneas y constituye los elementos en común de éstas.

⁸⁹ En este sentido, es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función laboral.

La norma de la competencia laboral, constituye el elemento común de la formación del personal, por lo tanto, es necesaria para alcanzar ciertos objetivos de las instituciones, no por ello espera ser una condición suficiente; sin embargo aspira convertirse en una condición necesaria o en una probabilidad para serlo. Cabe destacar que es posible aplicar la norma en el ámbito nacional que se requiera, inclusive en una rama, o sector, todo depende del ámbito en que se realiza la identificación de la competencia.

Es de destacar que, si la norma se integra en un sistema nacional, facilita la movilidad en el mercado de trabajo, en la medida en que debe referir a competencias transferibles entre sectores. La norma incluye los siguientes componentes⁹⁰:

- ✓ La unidad de competencia.⁹¹
- ✓ Los elementos de competencia.⁹²
- ✓ Las evidencias de desempeño.⁹³
- ✓ Los criterios de desempeño.⁹⁴

⁹⁰ Estos componentes de la norma han sido definidos y categorizados por la OIT. La clasificación que en este trabajo se expone corresponde a la expuesta por la OIT en el documento de las 40 preguntas más importante sobre competencias.

⁹¹ La unidad de competencia está conformada por un conjunto de elementos de competencia, reviste un significado claro en el proceso de trabajo y, por tanto, tiene valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

⁹² Elemento de competencia es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y es entonces una función realizada por un individuo.

⁹³ Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación. Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño

- ✓ El campo de aplicación.⁹⁵
- ✓ Las evidencias del conocimiento.⁹⁶
- ✓ Y la guía para la evaluación.⁹⁷

En cuanto a los criterios de desempeño⁹⁸, éstos pueden identificarse con el grupo de trabajo, y también pueden integrarse preguntas que lo identifiquen. Este grupo de preguntas son de referencia y pueden ajustarse a la realidad particular de las organizaciones e instituciones que se dispongan:

- ✓ ¿Qué desempeños clave se esperan de una persona en una situación normal?
- ✓ ¿Qué tipo de decisión debe tomar para lograr los desempeños?
- ✓ ¿Qué debe hacer frente a imprevistos, en situación de emergencia?
- ✓ ¿Qué actitudes se espera que manifieste?
- ✓ ¿Qué errores debe evitar?

⁹⁴ Al definir los criterios de desempeño se alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar. Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia. Permiten precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado.

⁹⁵ Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.

⁹⁶ Incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen. Ejemplo: un elemento se redacta de una forma tal que al leerlo pueda anteponerse la frase: "el trabajador será capaz de..."

⁹⁷ Aquélla que se diseña en función de los componentes que han participado en el proceso.

⁹⁸ Una vez definidos los elementos de competencia estos deben precisarse en términos de la calidad con que deben lograrse; las evidencias de que fueron obtenidos; el campo de aplicación; y los conocimientos requeridos.

- ✓ ¿A quién y cómo tiene que comunicar?
- ✓ ¿Debe atender aspectos relacionados con la seguridad y salud y el medio ambiente? ¿Cuáles son estos?

A tal efecto, es necesario considerar la evidencia del conocimiento y las diferentes formas que permiten evidenciar el desempeño de la persona, dado que estos factores se asocian a las calificaciones a las que pertenecen las personas que laboran. Por ello, es importante el registro de cada persona cuente con las evidencias de desempeño que ha acumulado y las unidades de competencias que posee, así como las calificaciones correspondientes y sus respectivas funciones a realizar.

La OIT justifica un Sistema Normalizado de Certificación de Competencias Laboral por las siguientes razones:

- ✓ El sistema está enfocado en la demanda; basado en resultados e integrado por los mismos usuarios.
- ✓ Posibilita en el mediano plazo una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre centros de trabajo y oferta de capacitación.
- ✓ Provee al mercado información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y orienta la toma de decisiones de los agentes económicos.

- ✓ Permite contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productiva
- ✓ Es un sistema con mayor posibilidad de actualización y adaptación.
- ✓ Concibe a la capacitación no como una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva.

En otro orden de ideas, la conformación de la norma depende de:

- ✓ El método de identificación que se utiliza. (conductista, funcionalista, etc.).
- ✓ El marco institucional en que se realiza.

Para el CONOCER⁹⁹, una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye¹⁰⁰:

- ✓ Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- ✓ La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- ✓ Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia.

⁹⁹ Consejo Nacional de Formación.

¹⁰⁰ CONOCER. Presentación en Power Point de Agustín Ibarra Almada (1998), en el Seminario Andino sobre Formación Basada en Competencia Laboral. Bogotá. Disponible en <http://www.cinterfor.org.uy/> Consultado el 20/10/2002.

La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de una persona y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral. En este sentido la norma de competencia está en la base de varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación.

Un estándar de competencia puede brindar un criterio fundamental en la selección del personal para un espectro variado de ocupaciones en la empresa más que para un puesto de trabajo.

Es fundamental en la elaboración de los currículos de formación, establecer los elementos de competencia y las evidencias y criterios de desempeño que pueden convertirse en orientadores para la especificación de objetivos de los módulos de formación y objetivos de aprendizaje en cada uno de los módulos definidos. Los promotores de la formación profesional sabrán qué esperar de un programa de formación basado en una norma de competencia. Así entonces las personas en sus labores sabrán cuál será el contenido formativo a partir de la norma.

La descripción de la competencia laboral se expresa en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y resultados (desempeños) demostrables, con la probabilidad que éstos conduzcan

al cumplimiento de la función¹⁰¹ El objetivo de la normalización de la competencia laboral, estaría representado por:

- ✓ Un sistema que estimula y administra el aprendizaje del personal a través de la movilización de saberes.
- ✓ Asumir una responsabilidad y actitud social de involucramiento.
- ✓ Ejercicio sistemático de reflexionar en el trabajo.

Una vez que se tengan identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre los actores laborales.

Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas y el recurso humano que forme parte del proceso formativo. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

Para concluir, se puede decir que una norma es la expresión escrita y formalizada entre los diversos agentes, de los conocimientos,

¹⁰¹ Esto no significa que en la descripción de las funciones no aparezcan tareas, ni tampoco que el análisis de tareas ya no sea útil o válido en la definición de las funciones, se trata de lograr la síntesis de tareas, sin entrar en los detalles de éstas a excepción de cuando esos detalles sean elementos claves en la operación. La descripción de funciones en el modelo de competencia laboral, aparece como una mezcla de diferentes niveles de agrupación de tareas, según la rama y la trayectoria de innovación seguida por la empresa.

habilidades, destrezas y comprensión donde se pueda movilizar las personas con el fin de desempeñar con éxito una actividad laboral; es la que permite a los trabajadores saber realmente lo que se espera de su desempeño y de las competencias que estos posean, considerando para ello las circunstancias o contextos que se desarrollen.

El cuadro 3.6 representa una síntesis de la forma en que se define la Normalización de Competencias.

-
- Es un patrón de comparación y no una ley de aplicación obligatoria.
 - Describe las competencias que fueron identificadas en la fase anterior.
 - Es el resultado del consenso de los actores sociales en el nivel en que se esté efectuando.
 - Posibilitan transferir la competencia a otros contextos laborales.
 - Es un referente para los centros de formación pero también para los formadores
 - Los trabajadores tienen conocimiento de lo que se espera de ellos en su desempeño.
-

Cuadro 3.6. La Normalización de Competencias

Fuente: Cejas, Villavicencio y Gutiérrez a partir del Manual de Formación. Enfoque de Competencia Laboral. OIT. Cinterfor.

3.11. Certificación de Competencias

Es el acto mediante el cual se reconoce la competencia demostrada por el trabajador independientemente de la forma como la haya adquirido. Es un proceso de constatación de evidencias de

desempeño y del conocimiento y comprensión que una persona demuestra en relación con una función laboral definida (usualmente en un perfil o en una norma de competencia). La certificación de competencias implica la evaluación previa, que debe realizarse usualmente en función de los requerimientos de la norma de competencia. La evaluación debe asegurar la transparencia, ser confiable, válida y consistente. Sirve de diagnóstico, pues se compara el desempeño de las personas con lo establecido por el estándar.

Esta certificación alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente, evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La certificación de competencias implica la evaluación previa, que debe realizarse usualmente en función de los requerimientos de la norma de competencia.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias, teniendo en cuenta que el certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa, obviamente, en el estándar definido.

Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y a las entidades capacitadoras, qué orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad

sobre la cual el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello (OIT). La certificación de competencias laborales responde a ser una ventaja para la persona en su puesto de trabajo lo cual permite el reconocimiento de las capacidades demostrada durante su experiencia sin limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su desarrollo profesional. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y/o de segunda categoría.

Evaluación de la Competencia Laboral

El certificado por competencias imprime un valor de posesión a quien lo obtuvo, centrado en la descripción de sus competencias a partir de una norma.

La evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión mucho más objetiva cuando es realizada contra una norma técnica de competencia laboral. De este modo, el desempeño se verifica en relación con el contenido de la norma, obviando eventuales elementos subjetivos. Los talentos humanos pueden conocer el contenido ocupacional de la norma bajo la cual serán evaluados.

La certificación ocupacional se efectúa en referencia a las normas de competencia laboral. De este modo, el certificado le imprime un valor de posesión a quien lo obtuvo, centrado en la descripción de sus competencias a partir de una norma. Así, los personales acreditados exhibirán sus certificaciones acerca de lo que

saben hacer, no solamente de las horas de formación y del nombre de los cursos a los que asistieron. Es un factor estratégico que va de la mano de las acciones formativas que se consideren en las instituciones. Los métodos de evaluación más frecuentemente usados para las competencias son:

- ✓ Observación del rendimiento.
- ✓ Prueba de habilidades.
- ✓ Ejercicios de simulación.
- ✓ Realización de un proyecto o tarea.
- ✓ Preguntas orales.
- ✓ Examen escrito.
- ✓ Preguntas de elección múltiple.

Es necesario que los programas de formación no sólo se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias afronta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso, haciendo realidad el ideal de la formación continua.

Certificar y evaluar a una persona desde la perspectiva de las instituciones implica saber qué es lo que se espera de él. Entre tanto, cabe señalar que los planes de formación serán aquellos en los que participará, además estarán muchos más dirigidos al mejoramiento de

su desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte en los objetivos de la organización.

3.12. La Formación por competencia en el marco de la formación profesional del talento humano que labora en las instituciones de Educación superior

La idea de plantear este apartado en el capítulo III respecto a la formación por competencia, es precisamente asumir el compromiso de diferenciar el contexto laboral (ya expresado con antelación) y mirar un poco más de cerca la lupa de la formación por competencia, pero en el contexto de la educación superior.

Desde el siglo XX conocemos que el problema del rol estratégico que ha jugado la educación ha sido reiterado y además comprendido desde diversos escenarios y cuyas dimensiones apuestan por defender la calidad de los resultados que se esperan en el proceso de formación de futuros profesionales. Son muchos los discursos de los actores que direccionan las instituciones educativas, en especial cuando declaran que la educación es la prioridad nacional e internacional, por tanto, la calve esta en buscar políticas de desarrollo y bienestar para la comunidad científica. También se alude a una educación que confiere importante lugar a la conformación de modelos emergentes, y es declarada como una de las más diversas instancias en agendas para el siglo presente (XXI).

En este escenario conviene enfatizar en la contextualización que se ha venido exponiendo en los capítulos anteriores acerca de la globalización de las economías, que tienen a constituir sistemas educativos institucionalizados sobre la base de patrones de organización y de gobiernos crecientes isométricos.

En el caso de América Latina lo más cercano en torno a la educación, se aproxima a la década de los años cincuenta, cuando se da inicio al proceso de crecimiento acelerado de los sistemas educativos, y se conoció la etapa expansiva de la educación, no obstante esta época estuvo signada en el papel de la educación, determinada como la década perdida, y donde la crisis económica, el endeudamiento externo y el déficit fiscal estuvieron acompañados por una creciente subestimación del papel que podía desempeñar la educación en la posibilidad de revertir la crisis. Martínez (ob.cit)

En este orden de ideas conviene destacar que el énfasis en las competencias y en los aprendizajes no significa ya una reforma de la educación, sino una reconversión, donde se trata de aplicar la reingeniería, la transformación del sistema y las políticas idóneas ajustadas al sistema y cultura que permita a su vez una reforma. Por tanto, en este orden de ideas es conveniente destacar la conferencia Mundial de Educación para Todos, por lo que las necesidades básicas de aprendizaje que hace referencia a este informe alude a los conocimientos, actitudes y valores, que a su vez son necesarios para

la mejora de la calidad de vida y además el seguimiento de un aprendizaje continuo.¹⁰²

Entre tanto, el rol del constructivismo en la educación latinoamericana actual será apostar por objetivos universales para la educación del futuro que puedan centrarse en el aprender a aprender, de esta manera se establece un nuevo marco de referencia en la educación de las personas sustentadas en políticas públicas que apuesten por el desarrollo de las competencias tanto de los docentes como del estudiante que va hacer formado.

Esta relación vendrá impregnada de una política global que permita apostar por un desempeño efectivo de la comunidad científica –cual sea su rol a desempeñar- dotándolos de competencias para desenvolverse productivamente en la sociedad actual, por la vía de mejorar la calidad de los servicios y de la educación. También es necesario abordar una calidad educativa de equidad, donde las políticas y las estrategias se conviertan en nuevos cuerpos normativos, en estructuras curriculares renovadas, en profesionales docentes con alto sentido de compromiso, en nuevas formas de gestión del sistema educativo, en mecanismos idóneos de evaluación y crediticio, en especial la adaptación al cambio a tecnologías innovadoras que hagan más amigable el sistema educativo.

3.13. Comprensión de las Competencias desde el Ámbito Educativo

¹⁰² Conviene destacar que esta estrategia debe ser de modo constante y persistente para organizar las practicas, líneas de acción, y políticas en término de una educación más integral a través de procesos de aprendizajes idóneos.

En el transcurrir del tiempo, ha proliferado la tipificación de las competencias, lo que ha determinado su significativo incremento en cuanto a número y variedad, así como con las exigencias a nivel personal, laboral, social y económico.

Por tanto, para efecto de su comprensión conviene destacar las siguientes acepciones sobre competencias:

- ✓ Proyecto DeSeCo (1997). Definition and Selection of Competencies. Propuesto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Proyecto que muestra los elementos teóricos sobre las competencias, con el fin de facilitar un marco conceptual teórico determinado que permita comunicar sobre las competencias claves.
- ✓ Tuning (2000) de la Unión Europea y ALFA Tuning (2002) para América Latina. Su objetivo es la reestructuración educativa en Europa y América Latina, proceso este que busca el rediseñar, desarrollar, aplicar, evaluar y mejorar la calidad de primero, segundo y tercer lapso de educación.
- ✓ ETA (1998) instaurado por el Departamento Trabajo de los Estados Unidos, en su división de Administración de Empleo y Capacitación (ETA), aparece como Red de Información Ocupacional, su fundamento está basado en datos sobre normalización de la ocupación y descriptores específicos que contienen las competencias por la función que ocupan.

- ✓ Team Competence (2005). The European Network for Lifelong Competence Development. Proyecto basado en redes de aprendizaje que apoya a personas e instituciones europeas en el desarrollo de competencias profesionales más allá de la formación.

- ✓ Proyecto Competencias- Cejas y Chirinos (2014) Su finalidad es introducir, en la educación las competencias en la práctica docente; en este sentido la experiencia en la formación de prácticas docentes a nivel superior, estarían relacionadas con las competencias básicas / transversales es en lo que se cimienta la educación superior y sus actores en la Universidad de Carabobo.

Es destacable igualmente la experiencia que se ha tenido a través del Proyecto Tuning para América Latina, este proyecto florece por el esfuerzo de universidades que están en la búsqueda de intercambios colaborativos de información. En el mismo participan instituciones de educación superior de diez y ocho (18) países latinoamericanos, su esencia es identificar los aspectos comunes que existen en las diferentes áreas del conocimiento, todo lo cual favorece el desarrollo, transparencia y calidad de la enseñanza; desplegando de esta manera puentes de integración convergentes hacia el reconocimiento de los grados académicos en las distintas regiones y el mundo.

En consecuencia, el Proyecto Tuning busca facilitar la comprensión de las estructuras educativas al estimular la indagación de puntos de acuerdo, de convergencia y entendimiento mutuo entre las partes. Debido a los procesos globales que impera en la mayoría de los países que incorpora la movilidad de estudiantes y profesionales hacia distintas regiones, se necesita información fiable y objetiva sobre ofertas de los programas académicos de las instituciones de educación superior. Invita el proyecto a la aplicación de una metodología que tiene reconocimiento internacional con la que se podría evidenciar a los empleadores, dentro y fuera de América Latina, lo que significa en la práctica un determinado título o formación profesional. Asumir el rol protagónico en los distintos procesos a construirse en las sociedades, es lo que se demanda de las universidades hoy, motivo por el cual tienen un papel central en esta sociedad del conocimiento, todo ello al crear, elaborar, transmitir y difundir conocimientos, sumando a sus conocidas funciones de investigación, docencia y extensión.

La competencia se entiende como el conocimiento multiplicado por la experiencia y el resultado multiplicador por el poder de juicio, es la base necesaria de la experiencia y la forma habitual con la que uno maneja el conocimiento adquirido y continuamente cambiante.

Sin lugar a dudas, la sociedad del conocimiento es un proceso crucial, por lo que el ajuste permanente de los programas académicos para dar respuesta a las necesidades de la sociedad, tanto nacional

como globalmente, es un aspecto de innegable relevancia. En este sentido uno de los objetivos que persigue el Proyecto Tuning es contribuir al desarrollo de las profesionales, y que estas sean comparables y perceptibles por las instituciones públicas y privadas; de igual manera busca la vigorización de los perfiles profesionales demandados en américa latina, para facilitar la perspectiva de movilidad de los egresados de las distintas disciplinas, con aportes significativos evidenciados por un desempeño laboral exitoso. El proyecto está en la búsqueda de puntos de referencia comunes, centrándose en las competencias y destrezas.

Metodológicamente el proyecto tiene cuatro líneas a alcanzar: competencias (genéricas y específicas de las áreas temáticas); enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación; créditos académicos; y calidad de los programas. La primera línea estimula la identificación de las competencias compartidas que

Las competencias están relacionadas con las aptitudes innatas de las personas para aprender, también se consideran una característica humana universal, además el desempeño es como la gente desarrolla el uso y la práctica.

deben poseer todo profesional universitario, como lo son la capacidad de análisis, de aprender, de síntesis, otras y que son comunes a todas las profesiones. Destacando así mismo la gran necesidad que hay en la sociedad que vivimos, la cual está sujeta a constantes transformaciones que demandan continua reformulación, aceptándose como prioritario que los profesionales universitarios posean competencias genéricas, es decir las que están relacionadas con el

conocimiento específico de un área temática y son esenciales para toda titulación. En este sentido concentrar competencias y los resultados de aprendizaje permite el apoderamiento de puntos de referencia consensuados.

Como segunda línea del proyecto se encuentra lo relativo al desarrollo de materiales y los recursos necesarios para el aprendizaje, ideándose los métodos de enseñanza, aprendizaje y evaluación de resultados en cuanto a competencias identificadas y el aprendizaje proporcionado, fundamentando no solo los conocimientos y contenidos de los programas, sino también las habilidades y destrezas generales a desarrollar en los participantes; para lo cual los estudiantes experimentarían variedad de enfoques y contextos de aprendizaje, independientes de su área de estudio.

La tercera línea de interés en el proyecto es aquella que identifica el impacto y la correlación, medido con el tiempo proporcionado en créditos académicos del sistema de competencias con el trabajo del estudiante, como cuarta línea se encuentra la de asumir la calidad como fragmento del diseño curricular basado en competencias, que debe estar articulado con las líneas anteriores. El reconocimiento de estudios ocasionados por la movilidad de los titulados, se produce si ocurre una alineación entre los elementos básicos de la formación de los diferentes sistemas de educación superior, cimentado ello en un ambiente de confianza y transparencia. Es así que un trabajo formal y acoplado determinarían perfiles profesionales y académicos, titulaciones y programas de estudio con un elevado nivel de transparencia favoreciendo la calidad de los

resultados esperados, medidos por indicadores dinámicos acordes con las necesidades de la sociedad y el empleo.

Se concluye de esta forma que las competencias en el marco del docente universitario serían aquel conjunto de atributos (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes) de amplio alcance que involucra las funciones de docencia, investigación y vinculación, que se desarrollan en situaciones diferentes; por lo que son ampliamente generalizables y transferibles, dando como resultado una ejecución o acción eficaz. Por ello, el desarrollo de competencias incorporadas en los programas educativos se alinea con el enfoque de la educación centrada en la capacidad de aprender del alumnado, cincelandosele a este el protagonismo y compromiso del proceso de aprendizaje al desplegar capacidades, habilidades y destrezas; también se facilitan materiales para enseñanza, viabilizando el aprendizaje y la evaluación de la actividad educativa.

Con estas consideraciones, conviene destacar que las competencias genéricas acordadas por Tuning América Latina y que están orientadas a ser desarrolladas en los espacios de la educación serían:



Figura Competencias – Proyecto Tuning

Fuente: Cejas, Villavicencio y Gutiérrez (2020)

Con el listado de competencias genéricas se instituyen tipologías, estructurándose tres categorías a saber, la primera categoría hace referencia a las competencias instrumentales que identifican capacidades y habilidades de carácter cognitivo, metodológico, tecnológico y lingüístico. Estas ideas, pensamientos, organización del tiempo, toma de decisiones, resolución de problemas, destrezas en gestión de información, competencia comunicativa. La segunda categoría denominada competencias interpersonales distingue las habilidades individuales como: sentimientos, percepciones, trabajo en equipo, compromisos éticos o sociales, habilidades interpersonales. La tercera categoría competencias sistémicas, permiten apreciar las relaciones y vinculaciones de las partes de un todo. La comprensión, sensibilidad, conocimiento y planificar cambios conciertan estas competencias.

Ahora bien, las instituciones buscan cambiar sus procesos para ser más competitivas, llevándolas a modificar los perfiles ocupacionales y a tener nuevos requerimientos de calificación. En este sentido se pueden enumerar múltiples razones que hacen importante estudiar las competencias necesarias en el gestor de recursos humanos de las instituciones, que para Cejas, Vásquez y Chirinos (ob.cit) son aquellas que apuntan a:

- ✓ Facilitar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para realizar correctamente su labor de docente, investigador, prepararlos para ser transferidos o promocionados y ayudarlos a adecuarse al grupo de trabajo, y a las exigencias del entorno.
- ✓ Lograr el desempeño eficiente y de calidad en las funciones inherente al ámbito de la docencia y de la investigación.
- ✓ Hacer de la formación una fuente de satisfacción profesional y de mejora personal, a la vez que se cubren las necesidades de la formación del docente.
- ✓ La formación por competencias ejerce una función muy importante por cuanto ayuda a la solución de problemas laborales, también a la utilización adecuada de los materiales de la profesión, la predisposición al cambio, entre otros.
- ✓ La formación basada en competencia busca incrementar las capacidades del docente en el ser, saber y el hacer.

Estas razones dan sentido al porque las instituciones conceden cada vez más protagonismo a las competencias, las cuales suelen denominarse extraescolares, dado que son diferentes a los conocimientos adquiridos en la formación tradicional, ello no implica que no se tenga en cuenta la formación en términos globales, pero cierto es que los entornos de trabajo son específicos y cada vez más requieren de adquisición de competencia más precisas, esto se debe por la misma cotidianidad laboral que conlleva al desarrollo de tareas distintas, que a su vez requieren de trabajo en equipo, de dialogo, toma de decisiones, resolución de conflictos, de manejo de estrés, que no se enseñan en la escuela, más bien se manejan en función de las competencias que han desarrollado las personas durante su trayectoria laboral.

3.14. Visión Global para Promover las Competencias

Siguiendo los aportes de Tobón (2014) de modo sintético se plantean algunos argumentos favorables a las competencias en el contexto educativo y/o académico, conviene destacar componentes tales como:

1. La oportunidad de brindar insumos valiosos al diseño curricular y cambiar los procesos de estructura en las universidades, exigiendo con ello roles y funciones, tanto para los docentes como el resto de los actores de la comunidad científica

2. Articular los procesos de la Educación Superior en el ámbito de la profesionalización acorde con el mercado laboral.
3. Garantizar un alto grado de precisión metodológica, como instrumentos, documentos, procesos y todo aquello que permita alcanzar los objetivos de la formación en las universidades
4. Ampliar la gestión institucional, a través de impulsar a las instituciones en una redefinición clave de su rol y propósito en la sociedad
5. Consolidar espacio para el dialogo social, tal como fue expresado con antelación debemos apostar por universidades más sensibles, donde participen diversos actores de la comunidad.
6. Formación del talento eficiente, esto involucra impulsar las capacidades de los actores universitarios para el desempeño esperado e idóneo

A tenor a lo expuesto, algunas características esenciales de las competencias son mencionadas por De Zubiria (ob.cit) en su obra las competencias argumentativas, entre las que se señala.

- ✓ Es parcialmente innata y formal.
- ✓ Presenta un conocimiento implícito que se expresa en un saber hacer

- ✓ Es un conocimiento especializado y específico, en forma de funcionamiento modular.
- ✓ Es un conocimiento contextualizado y no un conocimiento formal, gramática y abstracto.
- ✓ Las competencias buscan mejorar las habilidades en el manejo de recursos, con el fin de planificar y aprender con criterios para el manejo de los cambios suscitados por las TIC

Entre tanto para Maldonado (2014) algunos factores asociados a la adquisición y desarrollo de las competencias están enmarcados en:

- ✓ La formación de un profesional es el resultado de eventos planeados por docentes del área, expertos disciplinares y por la academia.
- ✓ Los aprendizajes procedimentales, cognitivos y actitudinales serían el Saber hacer, Saber y el Ser.
- ✓ Las estructuras modulares son la expresión didáctica que integra los objetivos de aprendizaje, contenidos, actividades del docente, y del estudiante.
- ✓ La enseñanza, aprendizaje y evaluación son procesos interdependientes y pueden ser planificados.

Resulta de interés para este libro el significado señalado por Maldonado (2014) a través de la estructuración modular de las competencias.

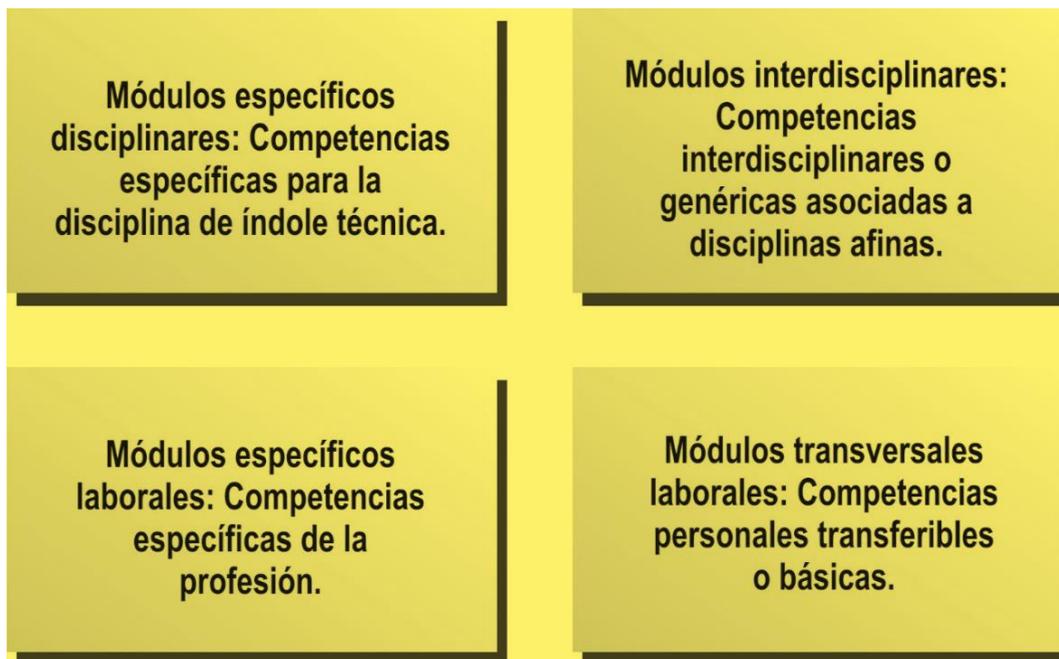


Figura 3.3: Maldonado (2014) a partir de la Estructura Modular según Barnett
Fuente: Cejas, Villavicencio y Gutiérrez (2020)

En el campo de las competencias existen muchos marcos de referencias derivados de los países latinoamericanos, europeos y americanos, sin embargo la condición expresada en este capítulo pasa por la comprensión de modelos educativos que resulten de integrar diversidades de propuestas para las unidades y/o estructuras de nuestras instituciones, que pueden derivarse por consenso entre educadores, directores y autoridades, pero siempre pensando en la comunidad universitaria, apostando por orientaciones de carácter metodológico donde prevalezca la coherencia entre las estrategias, los

contextos de aprendizaje pero además el desarrollo de las competencias de los actores que hacen posible una educación de calidad.



FORMACIÓN POR COMPETENCIAS ¿AGENDA PENDIENTE?

autores de esta obra, es inevitable dejar de reconocer que la Educación Superior tiene pendiente una asignatura que determina de una u otra forma un repensar de los sistemas inherentes a las funciones sustantivas a desarrollar en las universidades. Por tanto, como **Agenda Pendiente**, asumimos:

- ✓ Reflexionar sobre la necesidad de nuevos requerimientos en materia de formación por competencia con actores laborales que respondan a una nueva generación compatible con el surgimiento de nuevas tecnologías.
- ✓ Asumir el desafío que responda a la aparición de nuevos campos de ejercicio profesional y disciplinario que se desprendan de las

carreras tradicionales, y se transforme las nuevas en un verdadero desafío para las universidades, para ello es necesario apelar a una reconversión profesional.

- ✓ Crear nuevos espacios y estrategias de acción, para lograr amplios conocimientos en torno a la disciplina y vínculos de trabajo, es decir las universidades vinculadas al mercado de trabajo y lo que estos esperan del nuevo perfil profesional
- ✓ Asumir con responsabilidad reflexiva, los cambios generados de las nuevas formas de trabajo incorporando herramientas que garanticen el aumento a la competitividad y más aún al desarrollo autónomo del docente en aula.
- ✓ La necesidad de introducir núcleos disciplinarios para fomentar cambios en los actores de la comunidad universitaria, logrando la producción sistemática del conocimiento, formación y desarrollo de competencias simultáneamente.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

BIBLIOGRAFIA GENERAL:

- ALBIZU G., ENEKA y LANDAETA R (2001). Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Pirámide. Madrid. España
- ALLES, M (2014). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Ediciones Gránica. Barcelona. España.
- AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING AND DEVELOPMENT (2014). Recuperado en [http:// www. American society for training and development](http://www.American society for training and development). Consultado el 20/10/2003.
- ANDRES R. (2012). Gestión de la Formación en la Empresa. Editorial Pirámide. Madrid. España.
- ARAMENDI, R., INCHAURRONGO, M., HAUDEMANN, V., MARTÍN, M., y MAININI, M. (2018). Aprender a investigar III. Primer encuentro de jóvenes investigadores. Argentina: EPC de Periodismo y Comunicación. Recuperado el 14 de Junio de 2019, de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/63403/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=3.
- ARGÜELLES, A. Comp. (1999). Competencia Laboral y Educación basada en Normas de Competencias. Editorial Limusa Noriega México.

- ARMSTRONG M (1988). Human Resource Management. IPM. Kogan Peg. London.
- AUER, METER Y CAZES (2000). fortaleza de la relación de trabajo duradera en los países industrializados. Revista Internacional del Trabajo, ISSN 0378-5548, Vol. 119, N° 4, **2000**, págs. 419.
- AUER, METER y CAZES (2014), Employment Stability In An Age Of Flexibility Evidence From Industrialized Countries. General editors Peter Auer and Sandrine Cazes Recuperado en <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.625.115&rep=rep1&type=pdf>.
- BARKER, J (2002). Innovación y Nuevos Modelos de Negocio. Liderando Organizaciones en el Siglo XXI. Revista RRHH. Año 3 Nro.11 Caracas. Venezuela
- BARNES, B (2002) El Problema del Conocimiento. Documento recuperado en <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/Cursos/MetodologiaMaestria/Barnes.pdf>.
- BARRETO, H (2000). Trabajo y Formación Profesional en el Mercosur. Tendencias Recientes, Confluencias Posibles. Cinterfor. Montevideo. pp.159-179.

- BARRIOS, E (2012). Competencias Laborales, Tema Clave para la Certificación en el INTECAP. Boletín Cinterfor Nro. 149. OIT. Montevideo. Uruguay.
- BAYÓN M. F. (2014). Organización y Recursos Humanos. Madrid: Editorial Síntesis.
- BECKER B., HUSELID M. y URICH D. (2012). El Cuadro de Mando de RRHH Vinculando las Personas, la Estrategia y el Rendimiento de la Empresa. Barcelona: Gestión 2000.
- BECKLEY Y CAMPLE (2016) La Gestión del Talento Humano y El Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo . Recuperado en http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8939/Del%20Castillo_MAY.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- BEER, M. (1990). Developing the Competitive Organization: Interventions and Strategies. American Psychologist. Vol. 45. Nro.2. pp.154-161.
- BELTRAN A. y CALDERÓN G. E (2001). El Factor Humano. Catalizador del Impacto de la Nueva Tecnología en la Educación. Madrid. pp. 101-113: Cuadernos de Ibero América.
- BENAVIDES, E (2002). Competencias y Competitividad. Bogotá: Editorial Mc. Graw Hill .

- BERNARDIN, H.J. y Russell, E.A. (1993). Human Resources Management. McGraw Hill. London.
- BERTALANTY, V. (1973). Theorice Generale des Systems. Dunned Editions. Paris.
- BIDDLE B, GOOD T & GOODSON I (1997). International Hand book of Teachers 7 Teaching. Dordrecht. Kluwer academic Pub.
- BIRKENBIHL, M. (1990). Formación de Formadores. Madrid: Editorial Paraninfo.
- BLAKE, (1997) en Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo . Recuperado en http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8939/Del%20Castillo_MAY.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- BLANCO, F. y LOZANO (2003). Diseño de una Escala para Medir la Orientación del Entorno de la Nueva Formación Profesional. Cuadernos de Economías y Dirección de Empresa. AEDEM. Minerva Ediciones. Madrid. pp.157-184.
- BOHLANDER, G SHERMAN A. y SNELL S. (2003). Managing Human Resources. Internacional Thomson Editores Spain. Madrid: Editorial Paraninfo, S.A.

- BONACHE, J y CABRERA, Á (2002). Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- BOYATZIS, R. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Managers. John Wiley & Sons. New York.
- BROOKING, A (1997). El Capital Intelectual. El Principal Activo de las Empresas del Tercer Milenio. Barcelona: Paidós Empresa.
- BUCKLEY, R. y CAMPLE, J. (1997). La Formación. Teoría y Práctica. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- CABRERA, A. y BONACHE J. (2002). Recursos Humanos y Ventaja Competitiva. Dirección Estratégica de Personas. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- CACHON, L. y MONTALVO M. (1999). Educación y Formación a las Puertas del Siglo XXI. La Formación Continua en España. España. pp.3-59. Ediciones Cursos de Verano del Escorial.
- CAMPO, B (1984). Estrategias. Documento mimeografiado. Valencia. Edo. Carabobo.
- CARVAJAL, B. L (1997). Competitividad Globalización y Educación. Colombia. pp.91-100. Bogotá: Publicaciones del Sena.
- CASTELLS, M (1999). La Era de la Información. Volumen I- II- III. Editorial: Alianza Editorial.

- CASTILLO, C. y TERREN E. (1994). De la Cualificación a la Competencia Elementos para una Reconstrucción Epistemológica. Cuadernos de Relaciones Laborales Nro. 4. Madrid. España. pp.75-92.
- CEJAS M, CHIRINOS N y VÁSQUEZ G (2017). Administración de Recursos Humanos. La Arquitectura estratégica de las Organizaciones. Recuperado de <https://isbn.cloud/9789942765048/administracion-de-recursos-humanos-la-arquitectura-estrategica-de-las-organizaciones/>
- CEJAS M, MENDOZA V, NAVARRO C, ROGER V, ORTEGA F. (2019). A Performance-Centred Competency-Based Approach to Quality University Teaching. Revista ИНТЕГРАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ. Vol. 23, № 3. ISSN 1991-9468 (Print), 2308-1058 (Online).
- CEJAS Y CHIRINOS (2014). Administración de Recursos Humanos. Primera y Segunda Edición. Valencia: Editorial Universidad de Carabobo.
- CEJAS, M (2012). La Formación Como Factor Estratégico en las Organizaciones. Caracas: Editorial Trópicos.
- CEJAS, M Y GRAU, C (2015) La Formación en La Empresa. Factor Estratégico em lãs Organizaciones. Editorial REY. Barcelona España

- CERTO, S (1997). Modern Management. Diversity, Quality Ethics, And The Global Environment. Prentice Hall. New Jersey. pp.272-294.
- CHIAVENATO, I (2015). El Desarrollo del Talento Humano Editorial Mc Graw Hill. México.
- CINTERFOR (2012). Modernización de la Formación Profesional de América Latina y El Caribe. Seminario de Innovaciones en la Gestión de la Formación Profesional en América Latina y el Caribe. Río de Janeiro. Brasil.
- CLAVER C, GASCÓ Y LLAPAS T (1995) .Los Recursos Humanos en la Empresa: un Enfoque Directivo. México: Editorial Mc Graw Hill.
- COLOM, A, SARRAMONA J y VÁSQUEZ G (1994). Estrategias de Formación en la Empresa. Madrid: Narcea Ediciones.
- CONOCER (2012). Consejo Nacional de Normalización Y Certificación de Novedades y Experiencias sobre Competencias Laborales. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Recuperado <http://www.conocer.org.uy/>
- CUESTA S (2018). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Segunda Edición. Bogotá: ECOE Ediciones.

- CUESTA, A (2015). Human Resource Management: Evaluation of Individual and Strategic Performance. En C. Machado y P Davim (ed) Humann Resource Management Challenges and Changes. New York: Nova Science Publishers.
- DALZIEL, Murrya, CUBEIRO Juan y FERNÁNDEZ G (2016). Las Competencias. Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. 2da Edición. Bilbao: Ediciones Deusto.
- DAVENPORT T & PRUSAK L (2016) Conocimiento en Acción. Brazil: Editorial Prentice Hall.
- DAVENPORT, T (1993). Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Editorial Harvard Business School Press. Boston.
- DAVENPORT, T (2000). El Capital Humano. Versión Original en inglés: Human Capital. GAT it is and uhy people invest it. p.265. Barcelona: Gestión 2000.
- DE LA TORRE, E (2014). Formación Profesional en un Contexto Transnacional. El Caso de la Unión Europea. Montevideo. Cinterfor. Uruguay.
- DE MOURA, C. (2000) Nuevos Enfoques para la Formación Profesional desde la Perspectiva del BID. Fundamentos para la Productividad y Competitividad

en el Nuevo Milenio. Publicaciones SENA. Colombia.
pp. 69-78.

DE ZUBIRIA, J (2016). Las competencias Argumentativas.
La visión desde la Educación. Bogotá Editorial
Magisterio.

DECLARACION UNIVERSAL DE DERECHOS HUMANOS
(2018). Derecho Humanos. Recuperado
[https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet
SP_web.pdf](https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf).

DESSLER, G (1984). Personell Management. Third Edition.
Prentice Hall Company-Virginia. EEUU. pp.219-253.

DESSLER, G (1991). Administración de Personal. Versión
Original: Personnel Management. Cuarta Edición.
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

DÍAZ B & HERNÁNDEZ (2002). Estrategias docentes para
un aprendizaje significativo. Recuperado
[http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/material
es/4/4/d2/p1/](http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/material/es/4/4/d2/p1/) .

DOLAN S, SCHULER R y VALLE R. (1999). La Gestión de
los Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill.
España

ETA (1998) Employment and Training
Administration. Departamento Trabajo de los Estados
Unidos. Recuperado en

<https://www.usa.gov/espanol/agencias-federales/administracion-de-empleo-y-capacitacion>.

- ETKIN, J (2014). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Buenos Aires: Management Ediciones.
- FERNANDEZ R. Manuel (1999) Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección. Barcelona: Ediciones Díaz de Santos.
- FLETCHER, S (2000). Diseño de Capacitación basada en Competencias Laborales. México: Editorial DF.
- FRITZ, M. (2016). Knowledge. Its Creation, Distribution and Economic Significance, Volume I: Knowledge and Knowledge. Editorial CEPAL. Princeton University Press.
- GAIRIN & ARMENGOL (2016). Estrategias de Formación para el Cambio Organizacional. Madrid: Editorial Praxis.
- GALLART, M. (2001) La Articulación Entre el Sector Público y la Empresa Privada en la Formación Profesional de América Latina. Cinterfor. OIT. Montevideo. pp.23-60.
- GALLASTEGI, ALBIZU y LANDAETA R. (2001). Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Pirámide. Madrid. España.

- GAN, F. Y SOTO R (1999). Carrera Profesional: Claves, Competencias Y Vitaminas. Barcelona: Editorial Díaz de Santos.
- GARCIA S. y DOLAN S (1997). La Dirección por Valores. Instituto Superior de la Empresa. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- GARCIA, D. (1997). Condiciones Para la Competitividad en la Formación Laboral. Publicaciones del SENA. Bogotá: Editorial SENA.
- GARCIA, G (2000). La Formación Profesional en la Comunidad Andina. Cinterfor. Montevideo: Publicaciones CINTERFOR.
- GARCIA, S y DOLAN S. (2000). La Dirección por Valores. Instituto Superior de la Empresa. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- GIDDENS, A (1999). Sociología . Madrid. Alianza Editorial
- GODINEZ, A. (2000). El Papel de la Formación Profesional en el Sistema de Integración de Centroamérica. Cinterfor. Montevideo. pp.63-84. Editorial CINTERFOR.
- GOMEZ M, DAVID B., BOULDER R (2002). Gestión de Recursos Humanos e innovación. Artículo publicado en Dirección Estratégica de las Personas. Evidencias y

- Perspectivas para el Siglo XXI. pp. 423-452. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- GOMEZ M, DAVID B., BOULDER R I (2012). Managing Human Resources. Editorial Prentice Hall International (UK) LIMITED, London. pp.235-264.
- GRANT, R (2002). Dirección Estratégica. Colección Empresa. Editorial Civitas. Madrid. España.
- HARPER & LYNCH. (1992). Recursos Humanos y Clima Laboral. Edición Especial. Gaceta de los negocios. Madrid.
- HARVARD BUSINESS REVIEW (2000). Gestión del Conocimiento. Ediciones Deusto. Bilbao. España.
- HAY GROUP (1999). To be leading Source of Emotional Intelligence Research and Applications. Recuperado en [http:// www.haygroup.com](http://www.haygroup.com). HAY GROUP (2000). Facebook Recursos Humanos. Aranzadi & Thomson. Navarra. España pp.961-999.
- HODGE, B.J. et al. (1996). Organization Theory a Strategic Approach Fifth Edition. Prentice Hall INC. Upper. Saddle River, New Jersey.p.481.
- HOUSTON, R (Ed) (1990) Handbook of Research of Teacher Education. New York. Macmillan.
- IBARRA A. (2001). Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. VII Congreso Latinoamericano

de Innovaciones Educativas. México. Ediciones CONOCER.

INFORME DELORS (1996). La Educación del Siglo XXI.

Documento en línea www.ambito-jornadas

KIRKPATRICK, D. (1999). Evaluaciones de Acciones Formativas. Los Cuatros Niveles. Epise. Barcelona
Versión Original: Evaluating Training Programas: The four Levels .Editorial Berret Koehler. San Francisco. pp. 19-57.

KIRKPATRICK, D. (2000). Evaluating Training Programs. Berrett-Koehler Publishers Inc, San Francisco

KLEIN, S (1994). Aprendizaje, Principios y Aplicaciones. Segunda Edición. Madrid. Ediciones Mc Graw Hill

LABARCA, G (1999). Formación para el Trabajo. Observaciones en América Latina y el Caribe. Cinterfor. Montevideo. pp.61-94. Uruguay. Ediciones CINTERFOR

LANDAETA R (2001). Dirección de Recursos Humanos. Madrid. España Ediciones Mc Graw Hill

LEVY L (2000). Gestión de las Competencias. Segunda Edición. Gestión 2000.Barcelona España

LIBRO BLANCO (1994) Comisión Europea. Crecimiento. Competitividad. Empleo. Retos y Pistas para entrar en el Siglo XXI. Luxemburgo

- LIBRO BLANCO DE LA UNION EUROPEA. (1995). Enseñar y Aprender. Hacia la Sociedad Cognitiva. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas.
- LLOPART P Y REDONDO D (1997). La Gestión de los Recursos Humanos Aplicación del Método de Gestión con Base en Competencias. UB. Barcelona
- LLOPART, X (1998). La Gestión de los Recursos Humanos en Base a Competencia. Análisis de Competencias en Empresas de Auditoría. Universidad de Barcelona
- LLOPIS, T. GASCO, G. CLAVER C. Los Recursos Humanos en la Empresa: Un Enfoque Directivo. Madrid: Editorial Civitas
- MAGER, R y PIPE P (2002). Cómo Analizar y Mejorar el Rendimiento de las Personas. Gestión 2000. Barcelona
- MALDONADO M (2012). Competencias, Método y Genealogía. Pedagogía y didáctica del Trabajo. Bogotá: Ecoe Ediciones
- MANDON N y LIAROUTZOS, O. (1994). Análisis del Empleo y las Competencias. El Método ETED. Asociación Trabajo y Sociedad. Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (CONICET)Argentina. pp. 17-26

- MARCELO G. (2016). La Formación de los Formadores como Espacio de Trabajo e Investigación. Dos Ejemplos. Universidad de Sevilla. España
- MARTÍN A (1999) Organización del Trabajo y Nuevas Formas de Gestión Laboral. En Miguelez F. Y Prieto C (dirs). Las relaciones de empleo en España. Madrid. Siglo XXI
- MARTÍN A. (1999). Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales Madrid: Delta. Publicaciones Universitarias
- MARTIN, E (2014). Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de Organizaciones. México: Editorial Mc Graw Hill
- MARTÍNEZ, A (1999). Competencias Laborales. Cinterfor. Montevideo
- MARTÍNEZ, A. (1997) De la Formación Profesional a la Empleabilidad y Desarrollo de Competencias. Empleabilidad y Competencias. Nuevas Modas. Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Gestión 2000. Barcelona
- MARTINEZ, B. (2012). Calidad en las Organizaciones y formación. Artículo. Pedagogía Laboral. Ariel Educación. Barcelona. pp.173-200

- MARTINEZ, M (1989). Comportamiento Humano. Editorial Trillas. Primera Edición. México
- MASSEILOT, H. (2000). Competencias Laborales y Procesos de Certificación Ocupacional. OIT. Cinterfor. pp. 73-94
- MC CLELLAND D.C. (1999). Human Motivation. Cambridge University Press. Cambridge
- MC CLELLAND, D.C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. American Psychologist. Boston
- MC DONALD et.al (2000). Nuevas Perspectivas sobre la Evaluación. Cinterfor. Montevideo. pp.41-72
- PACTO INTERNACIONAL DE DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES. Adoptado y abierto a la firma, ratificación y adhesión por la Asamblea General en su Resolución 2200 A (XXI) del 16 de diciembre de 1966.
- MERTENS L. (2001). La Descentralización y el Sector Privado en la Trayectoria de la Formación Profesional en México. Cinterfor. Montevideo. pp. 139-180
- _____ (1996a). Competencia Laboral: Sistema, Surgimiento y Modelos. Montevideo. Cinterfor. Uruguay.
- _____ (1996b). El Enfoque de las Competencias Laborales. Manual de Formación. OIT. Cinterfor.

_____ (1997). La Transferibilidad de las Nuevas Competencias en Empresas Innovadoras. OIT. Conocer.

_____ (1998). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Programa de Cooperación para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP). Organización De Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Madrid España.

_____ (1999a) Modelo de Formación por Competencias. Memorias Seminario de Formación Profesional Publicaciones del SENA. Colombia. pp.232-248.

_____ (1999b). Estrategias de Productividad, Recursos Humanos y Competencias Laboral. Conocer. México.

MARTÍNEZ A. ET AL. (1999). Cultura y Liderazgo Organizacional en 10 Países de América Latina. Recuperado:
<https://www.redalyc.org/pdf/716/71602203.pdf>.

MILKOSVICH G. y BOUDREAUN J. (1994). La Administración de los Recursos Humanos. Editorial McGraw –Hill. México.

MILKOSVICH G. y GLUECK, W. (1985). Personnel/Human Resource Management. Business Publications Inc. Plano Texas.

- MILLER, G (1993). The history of training. En Craig G. Training and Development Hand.
- MOURA, C (2000) en Cejas, Vásquez y Chirinos Administración de Recursos Humanos. Quito: Editorial Espe.
- MURRAY M., ALAIN, M. SUAREZ DE PUGA (1990). Las Competencias: Clave para una Gestión Integradora de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto. España- Título Original: Les Éditions d'Organisation.
- NOAH Y. (2018). 21 Lecciones para el Siglo XXI. Bogotá: Editorial Debate.
- NONAKA & TAKEUCHI (1995). Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review. Madrid: Editorial Deusto.
- NOVICHK, M. (2002). Una Mirada Integradora de las Relaciones entre Empresas y Competencias Laborales en América Latina. Consejo Nacional de Investigaciones y Técnicas. CONICET. UBA. Argentina. Recuperado en [http://: www.cinterfor.org.uv](http://www.cinterfor.org.uv). Consultado el 12/10/2002 pp. 15-47.
- OEI (1998). Informe de la Organización Iberoamericana Para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Madrid España. p.107.
- SIMONE & HERSH (2014). Definir y Seleccionar las Competencias. México: Editorial EFE

OIT (1999). Informe Sobre el Empleo en el Mundo. Foro Global del Empleo. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra.

_____ (2000). Seminario Sobre Normalización y Certificación en Competencias Laborales. Experiencia Venezuela. OIT. Caracas.

_____ (2001). Modernización de la Formación Profesional de América Latina Y El Caribe. Seminario Innovaciones en la Gestión de la Formación Profesional en América Latina y el Caribe. Río de Janeiro. Brasil.

_____ (2003). Evaluación de la Formación en las Organizaciones. Barcelona: Editorial Ariel.

_____ (2004). Recomendación 195. Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente
Recuperado en <https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/rec195.pdf>.

_____ (2012a). Certificacáo de Competências Profissionais. Ministerio Do Trábalo e Emprego. Glosario de Términos Técnicos. Brasilia. D.F. Brasil.

_____ (2012b). La Formación por Competencias como Iniciativa Pública: el Ámbito de los Ministerios de Trabajo y de Educación. Artículo publicado por Cinterfor. Recuperado en [http:// www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)

_____ (2012). Las 40 preguntas más frecuentes sobre Competencias Laborales. Recuperado en www.cinterfor.org.uy.

_____ (2012). Informe sobre Empleo en el Mundo. Recuperado en <http://www.oit.org/global/research/global-reports/world-of-work/lang--es/index.htm>.

_____ (2013a). Aprender y formarse para trabajar en la sociedad del conocimiento. Informe 91 IV (1). Consultado en http://www.oit.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_PUBL_9223128765_SP/lang--es/index.htm

_____ (2013b). Informe sobre el empleo en el mundo. La vida en el trabajo en la Economía de la Información. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

_____ OIT (2013c). Informe sobre el empleo en el mundo. La vida en el trabajo en la Economía de la Información. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

OJEDA, N (2002). Identificación de los Conocimientos, Habilidades y Actitudes requeridas por los Gerentes de Recursos Humanos para enfrentar los desafíos del Siglo XXI. El Caso de Venezuela. Revista FACES. Valencia. Venezuela. pp.17-19

_____ (2010) Informe sobre el Desarrollo Humano 2010(Edición del Vigésimo Aniversario) Madrid: Mundi Prensa Libros. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

- IRICH, D (1999). Recursos Humanos. Como Pueden los Recursos Humanos Cobrar Valor y Producir Resultados. Ediciones Gránica. Barcelona. España.
- OLIVE, L (2016) La Ciencia y la Tecnología en la Sociedad del Conocimiento. México: Editorial EFE.
- OROZCO, S (1999). La Formación Integral. Mito y Realidad. Ediciones Uniandes. Colombia.
- ORTEGA, R & DE SAA P. (2002). La Formación. Editorial Prentice Hall. Madrid. pp.136-162.
- ORTIZ, B (2019). Aproximación Teórica Sobre Las Competencias Del Gestor De Talento Humano Para Ejercer El Rol Protagonico Frente A Las Circunstancias Complejas Actuales De Las Organizaciones Que Operan En La Zona Industrial De Carabobo. Tesis Doctoral. Valencia: Editorial Universidad de Carabobo
- PAZ, J (2015). Una Renovación en la Formación Profesional de los Recursos Humanos. Diario el Carabobeño. Cuerpo A. Valencia. Carabobo. Venezuela. p.8.
- PEDRAZA L (2000). La Nueva Formación Profesional de España. ¿Hacia un Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales? Boletín 149, Cinterfor. Montevideo.

- PEREZ E. y RODRIGO M. (1998). Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos. Ediciones Pirámide. Madrid. España.
- PINEDA, P (2002). Gestión de la Formación en las Organizaciones. Ariel Educación. España.
- PNUD (2014). Informe sobre Desarrollo Humano 2014(Sostener el Progreso Humano: Reducir vulnerabilidades y construir resiliencia). New York. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- PORRET, G. (1997). Dirección y Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones. Aedipe. Asociación Española De Dirección De Personal. Universidad de Barcelona. España. pp.33-207.
- PORTER, M (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Nueva York.
- PROGRAMA DE COOPERACIÓN IBEROAMERICANA. (1998). Diseño de la Formación Profesional Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo. Cumbre Iberoamericana. Madrid. España.
- PROYECTO ALFA TUNNING (2013). Proyecto Tunning. Recuperado de <http://www.tuningal.org/>.
- PROYECTO DeSeCo, (1997) La Definición Y Selección De Competencias Clave. Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y traducido con fondos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Recuperado <https://www.deseco.ch/bfs/deseeco/en/index/03/02.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dsceexecutivesummary.sp.pdf>.

PUCHOL, L (1995). Dirección y Gestión de los Recursos Humanos, Barcelona: ESIC Editorial.

QUIROZ, H. (2001). Los desafíos de la Globalización cambian la Fisonomía de la Fuerza de Trabajo. Revista de Recursos Humanos. Nro. 12. Caracas. pp.18-19.

RAE, L. (1991). Manual de Formación de Personal. Editorial Díaz de Santos. Madrid. España.

RAMÍREZ, G. (2001). Agentes Vinculados a la Formación y Capacitación Para el Trabajo en América Latina y el Caribe. Análisis Exploratorio y Expectativas. CINTERFOR. OIT. Montevideo. Uruguay.

RAMOS, I (1998). Desarrollo de Competencias Estratégicas. Centro de Sistema de Conocimiento. Forum Administración del Conocimiento. México.

REINA, A. (2001). Gestión de la Formación en la Empresa. Ediciones Pirámide. Madrid. España. pp.29-44

- RENAU, E (2003). La Formación Profesional ¿La Cenicienta del Sistema Educativo? Recuperado <http://www.educaweb.com/esp>, consultado en 12/04/2003.
- REZA T. (1998). Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. Panorama. México.
- RIAÑO, B.(1997). La Formación Profesional como Instrumento de Cambio Socio Económico. Sena. Colombia. pp. 15-18 .
- RUIZ D. (2001). Economía y Sociedad del Conocimiento. Cuadernos de Ibero América. Globalización y Nuevas Tecnologías. Nuevos Retos y Nuevas Reflexiones. Madrid. España .
- SALAZAR, G. (2001). Competitividad e Innovación Tecnológica en Chile. Cinterfor. Montevideo. pp.95-138.
- SALOMON, M (1998). Industrial Relations. Theory and Practice. Prentice Hall Europe. pp.214-260.
- SASTRE, M. & AGUILAR, E. (2003). Dirección de Recursos Humanos. Un Enfoque Estratégico. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. España .
- Schuman,L (1996). Perspectivas sobre la instrucción. Recuperado en

[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=590254](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=590254)

- SENA (2000). Formación Profesional. Fundamento para la Productividad y Competitividad en el Nuevo Milenio. Impreso SENA. Colombia.
- SIKULA, J; BUTTERY T & GUYTON, E (1997). Handbook of Research of Teacher Education. Second Edition. New York Macmillan.
- SOTO, S. (1999). Planteamiento y Análisis de Alternativas para la Utilización de Normas Técnicas de Competencias Laborales en la Elaboración de Programas Educativos. CONOCER. Mesa Redonda. México
- SPENCER L.M. & SPENCER S., M (1993). Competence at Work. Model for Superior Performance. John Wiley & Sons. New York.
- SPENCER, L.; MCCLELLAND D.C. y SPENCER S.M. (1992) Competency Assessment Methods; History and State of The Art. Hay/McBer Research Press.
- SPIEGEL, M. (1997). Estadística. Serie Sahum. Editorial Mc Graw-Hill. México.

- STAN, D.; y MEYER Ch. (1999). La Velocidad de los Cambios en la Economía Interconectada Blur. Editorial Paidós. Barcelona. España .
- SWIERINGA J. ; & WIERDSMA A. (1992). Becoming a Learning Organization. Addison-Wesley Publishing Co. EUA .
- TEAM COMPETENCE (2005). The European Network for Lifelong Competence Development. Recuperado en <https://cordis.europa.eu/project/id/027087/es>.
- TENENCE, J (1998). Evaluación del Desempeño. Fondo Editorial Legis. Colombia .
- TOBON, S (2006). Formación Basada en Competencias. Bogota:Ediciones ECO. Colombia.
- TOBON, S (2014). Competencias en la Educación Superior. Políticas hacia la Calidad. Ediciones ECO. Colombia.
- TOLCHINSKI L. et al. (2003). Tesis, Tesinas y otras Tesituras de la Pregunta de Investigación a la Defensa de Tesis. Ediciones Universidad de Barcelona. UB. Metodología 5. Barcelona. p.87.
- TRAINING (2000). Planificación de la Formación. Barcelona: Editorial Gestión 2000
- URICH D (1997). Recursos Humanos. Como Pueden los Recursos Humanos Cobrar Valor y Producir Resultados. Barcelona: Ediciones Gránica

- VALLE, C. (1995). La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. España
- VARGAS, F (1999). Las 40 Preguntas más Frecuentes Sobre Competencias Laborales. Recuperado en <http://www.cintefor.org.uy> consultado el 20/10/2000
- VARGAS, F (2001a). La Formación por Competencias Instrumento para Alcanzar la Empleabilidad. Recuperado en <http://www.cinterfor.org.uy> , consultado el 24/10/2001
- VARGAS, F (2001b). La Formación hacia las Tendencias Actuales. La Formación por Competencias. Instrumentos para Incrementar la Empleabilidad. Cinterfor. Montevideo. Uruguay.
- VEGA, R. (2001). Reforma Laboral en América Latina. Un Análisis comparado. OIT. Lima. Perú
- VILLARREAL, Z. (2002). Competencias Laborales Situación y Perspectivas. Consultores S.C. Santa Fé. Artículo Recuperado en www.conocer.org.mx. Consultado en fecha 30/07/2002.
- VILLARREAL, Z. (2002a). Competencias Laborales y Mercado de Trabajo. Los Desafíos de una Nueva Era Posterior a la Revolución Industrial. Informe sobre

- Formación Basada en Competencias Laboral. OIT. Cinterfor. Montevideo .
- VILLAVICENCIO, D (1996). Como Diseñar un Programa de Formación que Impacte los Resultados. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid
- VILLEGAS, L (2000) Visión de la ANDI sobre el Sistema de Formación Profesional. Colombia. SENA. Colombia.
- WEIMBERG, P (2000). Tendencias de la Formación Profesional en América Latina. Memorias del Seminario Formación Profesional Fundamento para la Productividad y Competitividad en el Nuevo Milenio. SENA. Colombia.
- WEIMBERG, P y PUJOL J (2000). Formación Profesional en la Integración Regional. CINTERFOR. OIT.
- WERTHER, D (2014). Administración de Recursos Humanos. 6TA Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- ZAVALA, M (2000). Los Nuevos Horizontes de la Formación en la Sociedad del Aprendizaje. Editorial Comares. Colección Enseñar y aprender. Granada España. p.165.
- ZUFIAUR, R (1987). Evaluación de la Formación en la Empresa. Editorial Notrigraf S.A. Madrid. España.



ISBN: 978-980-248-244-3



9 789802 482443