

RECURSOS HUMANOS EN EL SIGLO XXI

**GESTIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES
DESDE UN MODELO PRÁCTICO**



MARCELO ANDRÉS SARAVIA GALLARDO

**CONTIENE EL MODELO PRESENTADO
EN EL PRIMER CONGRESO MUNDIAL
DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS.
"COMCOM07", BOGOTÁ 5-7/12/07.**

2008

El autor:

El Dr. Marcelo Saravia es Psicólogo (Universidad Católica Boliviana San Pablo), Master en Métodos de Investigación y Doctor en Investigación y Evaluación de la Calidad Educativa, **UNIVERSITAT DE BARCELONA, España. Graduado Sobresaliente con Honores por Unanimidad (SUMA CUM LAUDEN) máxima calificación.**

Sus áreas de conocimiento son:

- ⇒ Metodología de Investigación Científica
- ⇒ **Desarrollo de Competencias Profesionales y Laborales**
- ⇒ Investigación y Evaluación de la Calidad Educativa

Ha sido consultor en Investigación, Evaluación y Gestión de Políticas Públicas en el Ministerio de Desarrollo Humano, Ministerio de Educación y Culturas, Experto en Investigación en el sector privado. Profesor en varias universidades nacionales e internacionales especialmente en el área de formación de profesorado. Miembro fundador de la **Red Internacional de Investigación de Competencias, RICOM** (primera en su género), con la participación de Colombia, México, Argentina, Venezuela, Paraguay, Chile y Bolivia. Actualmente es Profesor y Coordinador General del Instituto de Investigación, Formación Permanente y Consultoría del Departamento de Administración de Empresas. Universidad Católica Boliviana San Pablo.

Contactos: 00591- 725 – 58467

E-mail: smarceloandres@hotmail.com; smarceloandre@hotmail.com

No. de depósito legal: 4 – 1 – 1220 – 05 – 08

Otros libros publicados por el autor:

- Evaluación del Profesorado Universitario. Un Enfoque desde la Competencia Profesional.
- Calidad Académica del Profesor Universitario.
- Recursos Humanos en el Siglo XXI. Competencias Laborales para la Productividad.
- Investigación y desarrollo científico en Bolivia.

Este trabajo está dedicado a:

Dios y los maestros espirituales que guían mi vida.

ÍNDICE

Introducción.....	5
1. Principales factores de cambio en el mundo laboral.....	7
2. El mercado de trabajo y los modos de producción.....	15
3. Influencia de la tecnología en el desarrollo del pensamiento.....	25
4. Algunas definiciones y modelos significativos de competencias laborales	33
5. Un modelo estructural de competencia laboral.....	53
6. El aprendizaje como centro de la gestión por competencias.....	95
7. Las competencias del formador por competencias.....	113
8. Conclusiones y prospectiva.....	119
9. Referencias Bibliográficas.....	121

El presente documento introduce al lector en el análisis de la Gestión de Recursos Humanos ante los desafíos del siglo XXI. Primero se revisan los principales antecedentes del tema y, posteriormente, se exponen las directrices conceptuales y prácticas para la gestión por competencias laborales en las organizaciones mediante un Modelo Estructural de Competencias para la Productividad (MECPRO).

PALABRAS CLAVE

MODOS DE PRODUCCIÓN

DEMANDA DE COMPETENCIAS

COMPETENCIA LABORAL

APRENDIZAJE PERMANENTE

EVALUACIÓN

INNOVACIÓN

GESTIÓN DE LA CALIDAD

PRODUCTIVIDAD

Introducción

El mundo del trabajo ha cambiado significativamente en los últimos diez años y, cuando en Latinoamérica la ausencia de desarrollo científico en gestión de recursos humanos es acusado, en regiones desarrolladas (p.e. Europa, Norteamérica, Japón, Australia) se ha generado un nuevo paradigma: las **Competencias Laborales para la Excelencia Profesional**. Sin duda esto puede provocar más de una sorpresa en los propios profesionales pues tienen mayores desafíos ante los empleadores y, más aún, sorpresa en los educadores. Sin embargo, curiosamente, han sido primero los expertos laborales y empleadores quienes produjeron propuestas interesantes conceptuales y operativas aplicadas a la gestión de recursos humanos desde principios de la década de los 90; generando modelos de gestión, enfoques de desarrollo de habilidades, perfiles de interés, evidencias de experiencias concretas de la revolución de los recursos humanos en la actual sociedad diversa y notablemente cambiante.

En este trabajo revisamos antecedentes sobre el mundo laboral, sus demandas e implicaciones para los empleadores, los profesionales y los educadores y, especialmente, para los gestores de recursos humanos. Sobre esta base se presenta un **Modelo Estructural de Competencias para la Productividad (MECPRO)** aplicable a la gestión de recursos humanos. El modelo es de utilidad por su visión estructural y su posibilidad de constituirse en una herramienta versátil según el contexto en que se aplique.

Conviene rápidamente reconocer que se abre un tiempo nuevo de delicados desafíos en este tema, considerando que en nuestro entorno y en regiones más alejadas aparece en primer plano el potencial humano como referencia del desarrollo empresarial y económico. Los expertos coinciden en que el desarrollo y la prosperidad no están solamente en la tecnología y en procesos de gestión modernos, sino más bien, en el potencial humano, su creatividad, innovación y producción. Este documento introduce al lector en este escenario y aporta un camino operativo para la puesta en marcha de la gestión por competencias en el contexto internacional, situándonos así, en la actualidad teórica y práctica de este tema ante los desafíos que entraña el siglo XXI para las organizaciones. **El personal** además de su educación universitaria sólida, requiere ser transparente con la humildad para desarrollar un aprendizaje permanente, considerando que su comunidad de trabajo es una comunidad de aprendizaje, innovación y desarrollo; ¿porque? pues porque el éxito de las organizaciones y, en consecuencia de las personas en su vida integral, está en un entorno de permanente cambio y competitividad, incertidumbre, inestabilidad y alto riesgo.

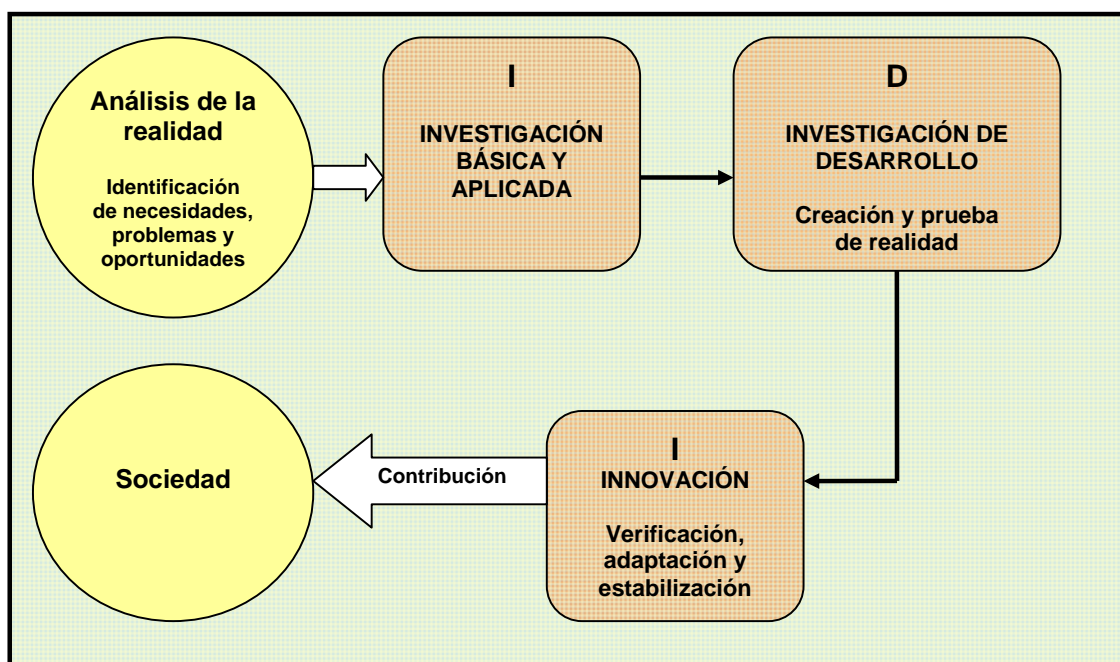
1

**PRINCIPALES FACTORES DE CAMBIO EN EL
MUNDO LABORAL**

Desde la segunda guerra mundial y, notablemente en los últimos 20 años, el avance científico se ha potenciado enormemente en los países desarrollados impulsando directamente el desarrollo tecnológico, que a su vez, contribuyó a configurar la sociedad cambiante en la que vivimos (el paradigma **Investigación, Desarrollo e Innovación: I+D+I** constituye la base de la evolución compleja de los pueblos. Saravia, 2006). En consecuencia, los modos de producción y la dinámica económica se han transformado de modo sorprendente, al punto que los estados han reconocido que el recurso humano es clave para sostener el desarrollo nacional basado en un entramado de relaciones sensibles, complejas e impredecibles (Palpacuer, 2000). En consecuencia, varios autores coinciden en señalar que estamos en la era de la revolución de los recursos humanos, cuyo desafío es generar un marco claro y estable para potenciar la cualificación de las personas. En tal sentido, el enfoque de competencia profesional y laboral se considera actualmente como el nuevo paradigma formativo (SCANS, 1993, Delors, 1996; Mertens, 2000; 2002; Vargas, 2004; Stoof, 2005). Por otra parte, una mirada en el sitio Web oficial de la Organización Internacional del Trabajo (www.ilo.org) demuestra el caudal y curso que siguen hoy las aguas en esta materia.

La figura 1 representa la relación cíclica convencional bajo la cual operan los componentes del paradigma I+D+I, considerando la **realidad** en toda su complejidad como el marco de referencia (la fuente) de donde emergen **necesidades y problemas de investigación científica**, se genera **desarrollo e innovación** en diferentes campos disciplinares y, finalmente, se produce el retorno como **contribución a la sociedad** para favorecer una mejor vida social. Basada en una convivencia pacífica, sana y en equilibrio razonable-respetuoso con el medio ambiente natural. Sin embargo, las cosas en ciertos temas van por mal camino, pues la ciencia se está poniendo al servicio de la inseguridad, el conflicto y el riesgo en la convivencia mundial; la incertidumbre está llegando a niveles inéditos hasta antes de la segunda guerra mundial.

Figura 1. Ciclo dinámico del paradigma I+D+I



En todo caso, I+D+I es una ecuación que vincula la utilidad de la investigación con la sociedad para promover una mayor calidad de vida y desarrollo cultural de la población. Por ello esta ecuación se basa en la fundamental relación entre los actores clave **Estado-Universidad-Industria-Organismos Financiadores** (Owen-Smith, 2002; CHCC, 2003; Clough, 2003; Wince-Smith, 2003). Una de las prioridades de desarrollo nacional y regional (p.e. Unión Europea, Asia Pacífico) es el potenciamiento de prioridades de investigación, prioridades de innovación, estrategias competitivas, redes internacionales de trabajo para el desarrollo, prospectiva de líneas de avanzada, financiación de nuevas fronteras para el desarrollo científico. Desde esta visión, es claro que el crecimiento poblacional *per se* no es el que genera una mayor complejidad social, sino igualmente, el nivel de desarrollo que puede lograr la mayor cantidad de gente posible (ILO, 2008). Esto es evidente en occidente y en algunos países de Asia y Asia pacífico (los países llamados tigres asiáticos y, más recientemente, China e India) donde, además del

número significativo de población, ésta cuenta con muchas más posibilidades de relación con el estado y con sus semejantes pues existe más riqueza, mayor estabilidad, mayor poder adquisitivo para el gasto y la inversión (India por ejemplo cuenta ya con 200 millones de personas con poder adquisitivo al estilo occidental). Por tanto, se pueden establecer diversidad de relaciones entre personas e instituciones, comprar bienes y servicios, movilizarse, contribuir, construir, viajar por negocios y placer; es decir, se genera un **mayor movimiento en el mercado** de bienes y servicios, consumo, libertades de elección y selección. Lo cual, en definitiva, constituye una realidad básica que explica la **complejidad de las sociedades** más desarrolladas: *más gente, mayores distancias, menor tiempo real, mayores demandas de servicios de apoyo a la vida diaria, búsqueda de velocidad en las interacciones, mayor automaticidad, mayor comodidad, estrategias de seguridad pública y privada, etc.* Esto supone generación de empresas que ingresan en el mercado descubriendo oportunidades y llegan al éxito; las *personas, la gestión y la ejecución con excelencia* son claves en el desarrollo de estos emprendimientos.

En consecuencia, mediante la **globalización** la complejidad social se ha trasladado a otros contextos en diferentes partes del planeta y constituye un medio clave de relación entre países ricos y permeabiliza las fronteras en países en vías de desarrollo y subdesarrollados. Como evidencia de esto varias empresas transnacionales operan en Latinoamérica (México, Chile, Brasil y Argentina como principales bases de trabajo); y cada vez con mayor intensidad en Europa del Este, Asia Occidental y Asia Pacífico por mayores ventajas competitivas en costos de instalación, operación y poder adquisitivo emergente en el lugar de operaciones (p.e. China, donde existen ya 100 millones de personas con recursos para viajes de turismo en Europa con lo que todo esto supone en dinamización internacional de la economía). Al mismo tiempo, si la posibilidad de desarrollo integral requiere vincularse al mercado global (véanse las particularidades de Cuba y Venezuela por ejemplo) para movilizar mayor capital y dinamizar la economía interna; también

existen riesgos al ser parte de la red económica mundial. Tal como sucede con la recesión en Estados Unidos, la debilidad del dólar, el precio del petróleo (más de 100 \$ el barril) y el flujo de inversiones hacia el oro, entre los fenómenos más delicados actualmente. En este sentido, todo parece indicar que se experimentarán serios movimientos en el entretejido económico mundial con efectos diversos e impredecibles en los países vinculados.

Sin embargo, la globalización no tan sólo es una realidad económica, sino igualmente una práctica social-cultural mediante la cual los estados interactúan entre sí a través de actores económicos potentes (organizaciones transnacionales) que facilitan la circulación de capitales, tecnología, recursos humanos, generando en conjunto, un amplio y evidente intercambio de valores y hábitos de vida distintos que impactan directamente en la cultura de los pueblos. La asimilación de estos elementos incide en la sociedad, tanto como, las modificaciones producidas en la dimensión política y económica¹. La visión de empresas transnacionales reflejan -como pocas- la producción masiva a bajo costo y para consumidores de diversas culturas, lo que en suma, traduce el sentido de la economía globalizada donde queda patente la discusión entre la autenticidad y la innovación; es decir, entre la identidad de los pueblos y la necesidad de desarrollo. Sin embargo, es evidente, que aún cuando los hábitos y prácticas sociales pudieran parecer homogéneos entre países, la propia identidad consigue conservarse esencialmente. Solo basta estudiar de cerca el proceso de construcción de la Unión Europea; esto no deja de ser ejemplar en términos de la aplicación de la racionalidad para un desarrollo inteligente, pues poco sentido tiene el auto-aislamiento para conservar ciertos patrones culturales, si el precio es la pobreza de vida de las personas y la frustración acumulada por no poder desarrollarse con libertad (así, la cultura parece entrar en contradicción con la

¹ Mencionar como ejemplo la discusión y tensión que ha supuesto la regulación de la explotación de hidrocarburos en Bolivia durante el año 2005 y la conflictiva elaboración de la nueva constitución política del Estado que debe armonizar prioridades nacionales, hábitos locales y relaciones internacionales saludables.

propia persona a la que acoge en su seno). Lo que sí es considerable es el hecho de que las personas claramente decidan aislarse de relaciones internacionales productivas.

No obstante, más allá de los efectos culturales de la globalización, la incidencia profesional es la que conviene resaltar: ¿en un ambiente altamente dinámico es posible un desarrollo humano sostenible? Si la respuesta fuera afirmativa, como insisten varios expertos: ¿cuál es la forma suficientemente sólida para lograrlo? La globalización ha cambiado el mundo del trabajo y ha generado empleo pero igualmente inestabilidad laboral, circulan los capitales con agilidad pero no necesariamente en escenarios de inversión y desarrollo a largo plazo; suele suceder que las operaciones se desarrollan en cierto lugar mientras las ventajas competitivas se mantengan. Cuando este punto de equilibrio se rompe las empresas cierran y se trasladan a lugares más convenientes para la rentabilidad del negocio, dejando miles de desempleados en la incertidumbre. Desde este lugar no es difícil imaginar el desafío que en el siglo XXI significan aspectos clave en la existencia humana como: **profesionalización, desarrollo profesional, éxito profesional, estabilidad laboral, seguridad personal y proyección de vida integral.**

Un segundo factor clave en éste análisis, además de la globalización, es el **significativo desarrollo del conocimiento científico de *explicación de la realidad, renovación de ideas y de innovación*: el desarrollo intelectual actualmente alcanza niveles inéditos.** Naciones Unidas (PNUD, 1995) afirma que cada 15 años se duplica el caudal de conocimientos en el mundo. Lo que refleja la velocidad de producción y el número de autores existente, solo consultando bases de datos virtuales (Internet), es posible percibir el *océano* de información disponible y los desafíos de aprendizaje que esto supone. La investigación científica se ha desarrollado en el siglo XX más que en toda la historia evidente de la humanidad produciendo la “**sociedad de la información y**

el conocimiento” cuyo lógico correlato es la necesidad de aprendizaje permanente y a lo largo de la vida: ***Knowledge society for a Long Life Learning*** (Delors, 1996; CCE, 2000; EC, 2003; WB, 2003).

Por ello hoy en día el desafío radica no sólo en contar con información significativa, sino, en saber organizarla para procesos efectivos de innovación, en consecuencia, el paradigma **Investigación + Desarrollo + Innovación (I+D+I)** es una referencia fundamental en esta realidad. Este paradigma ya circula por las venas de estado, el sector productivo y universidades especialmente en Norteamérica, Europa, Australia y Japón (Bauman, 1997; Berman, 1998; Neave, 2001a; MacFarlane, 1999). La explosión informativa acelera la caducidad del conocimiento, el valor de las ideas es relativo, la innovación se convierte en una cultura organizacional y el ser humano no tiene otro camino que el de revisar su posición frente al “saber”. Asimilando la **necesidad de aprender** como una práctica habitual y a lo largo de la vida (Vecchio, 2003; Echeverría, 2001; Dakar, 2000; CCE, 2000). Por lo tanto, el aprendizaje fundamental está en **saber cómo aprender**: *the key knowing today it is know how to learn, not so the “know how” matters than Know how to Know.*

La globalización como base de las interrelaciones principalmente económicas, tecnológicas, profesionales, laborales y culturales; y la explosión del conocimiento científico alrededor del planeta, nos dan una pista del escenario en el que actualmente se desarrollan los recursos humanos como capital prioritario de las organizaciones. Por tanto, es importante mostrar caminos concretos para el potenciamiento de las competencias laborales entendidas como cualidades internas e integrales de éxito en el empleo; lo cual implica repensar la gestión de las personas, el gestor(a) del personal y los marcos de referencia para reconocer, fortalecer y aprovechar el potencial humano existente. Hoy en día la precisión técnica y rigurosidad científica en la gestión de competencias es esencial para generar y apreciar los beneficios de este nuevo paradigma.

2

**EL MERCADO DE TRABAJO Y LOS MODOS DE
PRODUCCIÓN**

La investigación científica aplicada al desarrollo tecnológico ha contribuido notablemente en la manera de trabajar en el sector productivo en general. Esta realidad ha modificado tareas y procesos, redimensionado inclusive la visión empresarial/industrial, afectando inevitablemente a organizaciones públicas presionadas por generar servicios de calidad al ciudadano. La automatización de procesos reduce el personal e incrementa la exigencia sobre los responsables de tales procesos. Mayor responsabilidad, autogestión, anticipación, innovación, resolución de problemas y conflictos, evaluación, coordinación...son algunas de las acciones que debe aprender a desarrollar de modo competente el profesional del siglo XXI (Mertens, 1996; 1999; EC, 2006). Más exigencia supone menor posibilidad de acceder a un puesto de trabajo y, mantenerse en él, exige igualmente un autodesarrollo constante. Veamos dos comentarios claros en este sentido generados por la liga de universidades investigadoras de Europa y por el último informe sobre la situación mundial del empleo.

- **“The global economy has changed dramatically in recent years. Mature, high-wage economies have moved away from traditional manufacturing towards high value, innovation-intensive products and high value services, taken to be characteristic of a “knowledge economy”. They recognize the vital need to absorb innovations that permit them to address markets in novel ways, with new products and processes, and that radical new knowledge can be the most powerful way of doing this. Increasingly they look to basic or frontier research as the source of new knowledge that gives the greatest competitive advantage (LERU, 2005: 4)”**. Por contraste la situación en América Latina es muy débil en investigación, la diferencia es notable, véase Holm-Nielsen & Thorn, 2005.
- **“The world continues to face dramatic changes. Globalization and fast technical progress changes labour markets around the world. Enormous challenges accompany these changes, but there are also great opportunities. (ILO, 2008: 39)”**.

A propósito de la situación del empleo y la calidad de vida de las personas, junto a otros temas globales que preocupan, se establecieron las Metas del Milenio y la primera de ellas señala textualmente: *“Reaching full and productive employment and decent work for all, including women and young people (ILO, 2008: 12)”*. Este escenario en el cual el **desarrollo tecnológico, la competitividad en el mercado**

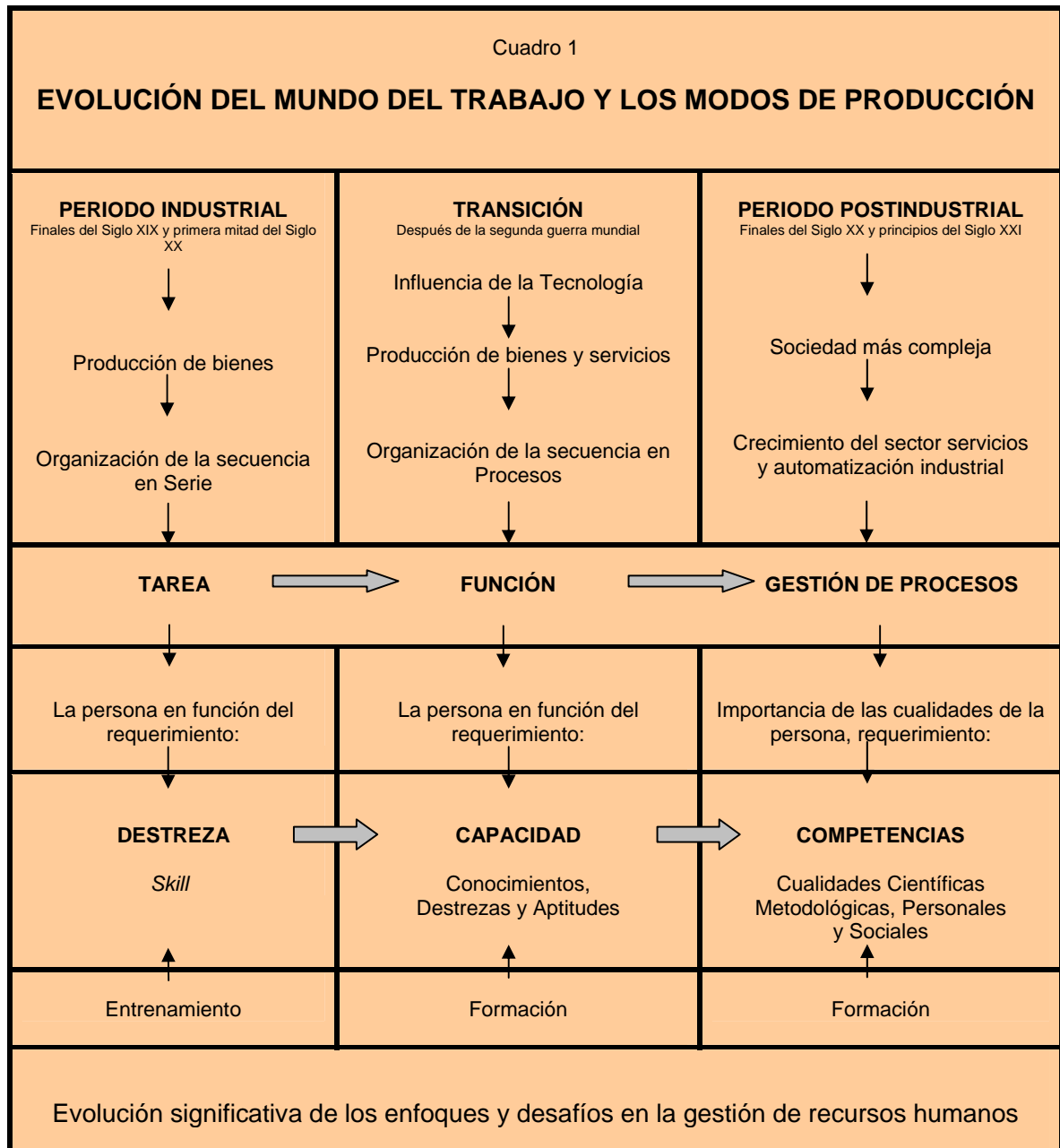
y el papel del recurso humano son claves de éxito laboral y organizacional; ha generado una seria remoción teórica y operativa en la formación y desempeño de las personas en el trabajo y nuevos retos en la orientación profesional como el de generar modelos explicativos y de aplicación para la formación de excelencia.

Por ejemplo Mertens -que es una de las referencias iniciales en el tema de gestión del recurso humano por competencias- sitúa claramente el origen del concepto “competencia laboral” en el marco empresarial/industrial, por cuanto ha sido el sector más interesado en la necesaria coherencia entre la **sociedad tecnológica actual y sus implicaciones para el desarrollo productivo de las organizaciones.**

“The concept of labour competence has emerged in various industrialized and developing countries as a basis for training policies and for regulating the internal and external labour market of firms. The concept is directly related to the changing modalities of production which began to appear in the early 1980s. The relationship can be seen in several aspects of the new approach to production:

- i) the creation of competitive advantages in a global market place;
- ii) the dynamics of technological innovation and the organization of work;
- iii) the management of human resources, and
- iv) the perspectives of the social partners”. (Mertens, 1999:11).

Para entender con mayor detalle este estado de la cuestión conviene revisar la siguiente secuencia histórica (cuadro 1).



Se pueden identificar entonces tres momentos que permiten entender la evolución del mundo laboral donde los dos ejes transversales (marcados por las flechas horizontales) son claves en su comprensión (cuadro 1).

1. EL PASAJE DE LA TAREA Y LA FUNCIÓN A LA DE LOS PROCESOS:

resignificando la consideración y evaluación del puesto de trabajo. Donde las personas deben ampliar su visión de trabajo para tener una perspectiva global de su campo de acción y de la organización. Gestionar procesos supone mayor horizontalidad, interacción, corresponsabilidad, gestión del tiempo y la información, investigación y aprendizaje permanente, trabajo en equipo, evaluación, anticipación proactiva, planificación de contingencias, innovación y desarrollo. La persona asume la gestión como un ejercicio de desarrollo constante donde ella es transformada en su aprendizaje a la par de las innovaciones en su área de trabajo: la persona crece sin pausa.

2. EL PASAJE DE LA DESTREZA Y LA CAPACIDAD A LA COMPETENCIA:

resignificando la comprensión y evaluación del potencial profesional del personal como principal referencia para valorar su contribución a la institución que lo demanda (Valverde, 2001; PTI, 2003). La competencia como noción conceptual permite establecer con amplitud y mayor precisión grupos de **cualidades internas diversas** que integran conocimientos teóricos, metodológicos-procedimentales, valores personales y valores sociales de convivencia productiva. Las competencias son entonces cualidades integrales determinantes del posible desempeño exitoso en el trabajo y, además, están sujetas a renovación permanente.

Por tanto, es interesante notar que las organizaciones contemporáneas no consideran tanto lo que pueden lograr a partir de su estructura de puestos y procesos de trabajo, como, lo que pueden lograr a partir del personal con el que

cuentan. De tal manera que si la creatividad de las personas considera la necesidad de replantear toda la empresa para crecer, pues se lleva a cabo todo el esfuerzo para lograr tal innovación, más allá de la estructura establecida en la organización; esto implica innovación y flexibilidad (Vecchio, 2003). Por lo tanto, son las personas las que crean trabajo, reconvierten organizaciones, desarrollan nuevas líneas de crecimiento; la empresa hoy se deja llevar por la visión y potencial de su personal, contrariamente a la gestión tradicional restrictiva².

En esta dirección, Palpacuer (2000:8) resume tres factores clave en la atención de los desafíos actuales:

1. **The need to foster decentralization and horizontal communication processes within the firm** (fortalecer la descentralización y horizontalidad dentro de la firma).
2. **The role of trust and shared values as co-ordinating mechanism** (Atender al papel de la confianza y los valores como mecanismo de coordinación).
3. **The strategic role of human resources management in building competitive advantage** (considerar el rol estratégico de la gestión de RRHH como ventaja competitiva).

Este análisis del mundo del trabajo desemboca en comprobar que los requerimientos para el empleo se amplían retomando todo el potencial profesional y personal del empleado y se concentran en la plena demostración de competencias como concepto que organiza teórica y operativamente ese potencial. En este sentido, la clave está en el desarrollo de competencias desde la universidad (competencias profesionales) y durante el ejercicio profesional (competencias laborales) (Saravia, 2004; 2005). Esta realidad ha impulsado la

² Como ilustración, mencionar que la conocida industria italiana de automóviles FIAT ha pasado en los últimos años una época delicada en términos de participación en el mercado y caída en ventas. Una nueva visión gerencial y de innovación hizo serias reformas en su estructura y apostó por la innovación tecnológica en diseño de coches pequeños y de bajo consumo con un resultado sorprendente. En clara recuperación logró mayores ventas que Renault en el año 2006.

generación del concepto **Gestión de Competencias** que alude a todo este proceso de educación universitaria y permanente³.

Con lo dicho hasta acá conviene entonces resumir algunas características clave de la sociedad actual.

1. **Sociedad abierta, permeable.**
2. **Desarrollo tecnológico como estrategia de desarrollo económico.**
3. **Inversión creciente en Investigación: I+D+I.**
4. **Cambios en los mercados, el mundo laboral y los modos de producción.**
5. **Incremento del desarrollo de los conocimientos.**

Como resultado se percibe una sociedad cambiante-impredecible, basada en la información, el conocimiento y sitúa a la educación como un recurso esencial.

Estrategias clave frente a esta situación:

1. **MAYOR INVERSIÓN EN FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN:** desde el estado a nivel de políticas públicas de impulso a la formación de alto nivel vinculada más que nunca a la investigación y desarrollo tecnológico. Al mismo tiempo, es necesario seguir trabajando en la reunión productiva entre universidad e industria-empresa para desarrollo de nuevo conocimiento, formación en y para el empleo y transferencia de tecnología. Igualmente es importante, aunque no suficiente, invertir en el acceso a la información y conocimiento internacional (TIC), sino igualmente, impulsar el análisis de ese conocimiento y el desarrollo de nuevo conocimiento como base de innovaciones tecnológicas relevantes (adecuación, contextualización, producción y difusión). La India está actualmente

³ Véase por ejemplo DEC (2003) referencia significativa que ilustra el debate abierto en Europa sobre el concepto de competencia y la vinculación entre formación y empleo. También el tema se detalla en Mertens (2000).

mostrando en los hechos esta consideración al producir software para uso interno y exportación⁴.

2. FORMACIÓN UNIVERSITARIA ADECUADA A LAS NUEVAS

DEMANDAS: la universidad actualmente debe mutar con inédita agilidad si desea ser relevante en su entorno y en el contexto internacional. Para ello es clave contar con un **liderazgo emprendedor** y con visión de largo plazo; un **profesorado dinámico**, flexible y con vocación profesional académica-científica para renovar su trabajo de modo permanente, investigar y trabajar en proyectos interinstitucionales, asumir desafíos de formación actualizada en directa conexión con los empleadores, actores clave y gestores de gobierno; **recursos tecnológicos diversos** aplicados de manera innovadora para generar competencias clave, compromiso y calidad en los estudiantes en el marco de una comunidad de aprendizaje permanente y horizontal. La universidad para lo que le corresponde aportar en este siglo no puede sostenerse en enfoques tradicionales.

3. PASAR DE LA INSTRUCCIÓN A UNA FORMACIÓN CULTURAL (INTEGRAL) EN LA UNIVERSIDAD:

la formación por competencias es uno de los principales planteamientos educativos actuales, llegando inclusive a situarse en el nivel de *paradigma educativo* por su fundamento y complejidad. Si la sociedad de la información demuestra que las ideas tienen una veloz evolución, el conocimiento tiene entonces caducidad acelerada, por tanto, parece lógico no pensar en saturar de información teórica al estudiante, sino en cambio, situando las claves teóricas y metodológicas fortalecer el desarrollo de **competencias de aprendizaje y autonomía de gestión de la formación permanente**, para poder seguir en

⁴ El año 2006 tuvimos la posibilidad de publicar un trabajo de orientación para el diseño y establecimiento de la comunidad académica y científica en Bolivia, el cual contempla los marcos de referencia, lineamientos, políticas y estrategias en materia de ciencia y tecnología. Tema de urgente necesidad en el país considerando la situación clara de retraso y pobreza (Saravia, 2006).

formación más allá de los espacios educativos formales (son necesarias personas con conocimientos sólidos y actuales, tanto como, con valores de honestidad, compañerismo, sensibilidad y transparencia: *integralidad*).

4. ARTICULAR LA FORMACIÓN BÁSICA CON LA FORMACIÓN

CONTINUA: quien lo diría hace dos décadas que pasaríamos de la formación universitaria de pregrado como el horizonte más claro y definitivo para la estabilidad laboral a una realidad en que las acreditaciones universitarias son una necesidad reforzada pero sin límites muy claros. Diplomados, especialidades, maestrías, doctorados, postdoctorados son ahora posibilidades a considerar en cualquier momento de la vida profesional. Aunque tampoco aseguran -irónico sin embargo- la estabilidad profesional, pero es innegable que son herramientas vitales para seguir avanzando. Por ello el ser humano debe **reemplazar su cultura de aprendizaje terminal por una cultura de aprendizaje permanente** situando escenarios de alta formación y refrescamiento dentro y fuera del lugar de trabajo, repensando la labor sobre la base de revisión (autónoma y grupal) de literatura actualizada que permita seguir estudiando y proponiendo innovaciones productivas, explorando en las fronteras de nuestro desempeño para superar niveles esperados: sorprender con ideas y sugerencias competitivas. Dos cuestiones aparecen al menos en este inicio de siglo como variables complejas e inquietantes: la alta **competitividad y la incertidumbre**, contra ellas la alta competencia (cualificación) del recurso humano y la innovación son una referencia clara.

5. APOYO A LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL TRABAJO:

tanto desde el nivel personal como desde el nivel institucional es necesario sugerir/generar oportunidades para el desarrollo de competencias según las necesidades de la organización y los desafíos del entorno. Al mismo tiempo, es esencial que el personal responsable de la gestión de recursos

humanos demuestre sus competencias para este nuevo requerimiento, de lo contrario, se produce una incoherencia delicada y riesgosa para la credibilidad de los procesos de formación a impulsarse en la organización.

Los desafíos en el mundo laboral tienen su eje en la formación del recurso humano en y para el empleo y generar una cultura de calidad y desarrollo permanente en torno a un marco institucional claro, consensuado y catalizador del desarrollo organizacional. Como una preparación organizacional sólida en entornos impredecibles y sorprendidos.

3

**INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA
EN EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO**

Economía y Política son dos macro-estructuras sociales estrechamente relacionadas en la medida en que guían el desarrollo social y producen cambios que afectan al ciudadano quien -más o menos gradualmente- debe cambiar hábitos personales, sociales y profesionales. Como se señaló en páginas anteriores, la globalización genera múltiples intercambios técnicos/culturales, por tanto, un personal en permanente cualificación es el recurso más valioso para los empleadores, siendo en el empleado, el **conocimiento y la inteligencia** su principal valor agregado (Echeverría, 2001). En la actualidad el/la profesional debe anticipar cambios y coyunturas, producir creativamente nuevo conocimiento, generar procesos de producción de bienes y servicios cada vez más modernos, rápidos, cómodos y menos costosos para el cliente. Igualmente requiere estar en sintonía permanente con la tecnología; diseñando nueva tecnología, aplicándola creativamente a diversos campos, etc. Existe por ello una especie de encadenamiento de las demandas: el aparato productivo exige del trabajador ese desempeño, quien a su vez, busca en la educación herramientas claras que le permitan lograr ese desempeño.

“En el marco de estas coordenadas muchas son las voces que señalan que la educación deberá tomar el liderazgo como fuerza transformadora en la sociedad actual que algunos ya han denominado “la era de la revolución de los recursos humanos”. (...) Hoy, en los Estados Unidos y en la Unión Europea (...) la educación es la palabra más poderosa del vocabulario político”. (Figuera, 2000:13).

Es cada vez más claro entonces el impacto notable de la tecnología en la vida cotidiana, pues *facilita la comunicación en todos los niveles, las tareas cotidianas del hogar y es, igualmente y de manera indiscutible, una herramienta para la productividad del pensamiento y ejercicio profesional*. La tecnología es un **lenguaje de comunicación laboral** y el profesional requiere demostrar un conocimiento de tipo *instrumental-procedimental* en su más pleno sentido. Es decir, un conocimiento entendido como herramienta que permite conocer la tecnología, descubrir sus alcances y aprender a comprender y utilizar los adelantos de esta (nuevos equipos, mecanismos, procedimientos, lenguajes

informáticos, etc.). La tecnología en definitiva es el cambiante lenguaje del mundo laboral y, el **pensamiento analítico, creativo y prospectivo**, aparece en primer plano como base del conocimiento contemporáneo.

“A las tareas puramente físicas suceden tareas de producción más intelectuales, más cerebrales –como el mando de máquinas, su mantenimiento y supervisión– y tareas de diseño, estudio y organización, a medida que las propias máquinas se vuelven más inteligentes y que el trabajo se desmaterializa”. (Delors, 1996:100).

Esta cita textual -que es parte del reconocido informe Delors (1996)- deviene de un amplio estudio sobre la naturaleza de la educación que se debe plantear según las tendencias de la sociedad actual y la profunda transformación ocurrida en el mercado laboral. Entendiendo la educación como un *continuo* a lo largo de la vida, el Informe propone la noción de *competencia profesional* en lugar de *calificación profesional cuando aborda el tema del perfil necesario en las personas para insertarse de modo coherente y exitoso en el empleo*. La **calificación profesional** está asociada a las acreditaciones profesionales de cursos realizados vinculados a ciertos temas específicos, áreas de conocimiento o campos disciplinares en sentido amplio; igualmente, el término está asociado a conocimientos teóricos y metodológicos como una forma estructurada de actualización de ideas, modelos y enfoques relevantes y de probada utilidad. En cambio, la **competencia profesional** sitúa su base conceptual por un lado, en la noción de **integralidad** como conjunto equilibrado de conocimientos-y-valores; por otro lado, en la importancia de adquirir **herramientas para seguir aprendiendo-reaprendiendo** y asimilando nuevo conocimiento, para no quedarse sólo con ideas, modelos y enfoques que, por el avance tecnológico, tienen menor vida útil.

Un ejemplo de esto se refleja en la crisis energética y ambiental actual, cuando pensamos que en diez años el ser humano *debe cambiar su relación entre generación de energía y equilibrio ambiental* por cuanto el consumo y combustión de carbón y petróleo produce el efecto invernadero recalentando el planeta.

Visualicemos las implicaciones de cambio e innovación que esto supondrá en cuanto se viabilicen energías alternativas de producción y se reduzca (difícilmente⁵) el consumo de energías convencionales. Imaginemos los cambios en sentido organizacional, modos de producción, costos, sostenibilidad, mercados potenciales, consumo, adquisiciones y obsolescencia, reconversión, investigación, innovación, negociaciones y acuerdos, conflictos internacionales económicos y bélicos, cambios socioculturales y otros. Todo esto a realizarse de manera casi obligada en los siguientes diez años para evitar desastres ambientales, por tanto, ni siquiera sabemos si algunas titulaciones universitarias, por ejemplo, tendrán algún sentido ante desafíos aún desconocidos, no obstante, vistos como inevitables.

Esto trae consigo la **reconversión tecnológica** y la **inestabilidad-incertidumbre laboral**, es probable que nuevas situaciones de reconversión a gran escala y en la diversidad del mercado se avencinen en los próximos años debido a conflictos de intereses por el control definitivo del petróleo, regulaciones obligatorias sobre medio ambiente, obsolescencia de algunos productos y servicios, emergencia de nueva tecnología, de empresas y de conocimientos del personal, retracciones de emprendimientos, recesión en algunos sectores clave de la economía mundial, fracturas regionales, incertidumbre sobre el futuro de ciertos rubros productivos, políticas de subvención y financiamiento público para reconversión de tecnología y hábitos de consumo, etc..

Por tanto, entre los principales desafíos de la sociedad actual están: contar con mecanismos modernos de acceso a la información y con un recurso humano sólidamente formado que sepa trabajar con ella, produciendo creativamente un valor agregado competitivo que finalmente impulse el progreso equitativo,

⁵ Mencionar puntualmente la siguiente interrogante: China creciendo a un promedio de 16 % anual ha liberado de la pobreza a 200 millones de habitantes -cuenta con 1300 en total-; abierta finalmente al mundo ¿aceptará una reducción de su crecimiento por cuanto el centro norte de china es una de las regiones que mayor contaminación genera en el globo, tomando en cuenta además que la economía china es clave en la economía de regiones avanzadas con enormes inversiones en ese país?

contundente y sostenible. Frente a esta situación la política educativa debe potenciar la educación superior para ajustar la oferta profesional—a la demanda laboral y a las tendencias nacionales, regionales y globales que influyen claramente en los cambios en el mercado de producción y de trabajo; y es la universidad la que tiene que facilitar una formación profesional congruente con las características de los modos de producción y la dinámica de las organizaciones.

En esta dirección expertos laborales como Munduate (1997), Valverde (2001), Irigoín y Otros (2002) anticiparon que la formación debería generar en el profesional las siguientes cualidades: *aprender permanentemente, enseñar a los compañeros, indagar y compartir el conocimiento y la información, anticiparse a los hechos y movimientos del mercado, hacer un uso óptimo de los recursos, ser gestores de progreso personal, grupal e institucional, situar el marco ético como referencia básica de desempeño.*

Estos antecedentes evidencian la conciencia explícita sobre la valía del recurso humano en la ‘sociedad del conocimiento y la información’ y sitúan el núcleo en la **calidad de la formación** vinculada a ‘la demanda de profesionales que además del conocimiento y *know how* técnicos, cuenten con competencias personales y sociales’ que, en conjunto, posibiliten su estabilidad y desarrollo en un medio dominado por el dinamismo constante (PTI, 2003). El potencial humano será decisivo en la situación de las tendencias económicas y empresariales inmediatas; la educación formal y autónoma son, al mismo tiempo, decisivas para el grado de éxito del recurso humano. En tal sentido, es evidente que la organización de tipo horizontal es la que se va incrementando en el sector productivo y propone claramente priorizar aspectos laborales que constituyen actualmente el contenido de una nueva **cultura de trabajo productivo** basada principalmente en la **gestión de proyectos** que ponen a prueba la sistematicidad, creatividad y autogestión. El cuadro siguiente sintetiza las principales demandas y necesidades para la productividad del profesional moderno.

PRINCIPALES REQUERIMIENTOS PARA EL EMPLEADO ACTUAL

Gestión de proyectos de trabajo como actividad cotidiana de excelencia

- Aplicación del enfoque de proyectos de trabajo, por su utilidad y productividad.
- Atención a demandas y plantear proyectos de trabajo concretos.
- Asumir total responsabilidad por el desarrollo del proyecto.
- Establecer un plan de realización del proyecto en tiempos racionales.
- Obtener insumos: materiales, equipos, información científica actualizada.
- Utilizar recursos disponibles con eficiencia y eficacia.
- Interaccionar con tecnología, clientes internos y externos para consolidar el proyecto.
- Razonar, enfrentar y resolver contingencias con efectividad.
- Producir y generar resultados concretos en tiempos prudentes.
- Evaluar su calidad en la gestión del proyecto y aplicar mejoras inmediatas.
- Generar diseños y propuestas de innovación fundamentadas.

Investigación para un aprendizaje permanente

Lo que sabemos es importante pero la realidad es cambiante e impredecible, por tanto, el conocimiento que demostramos hoy puede ser insuficiente mañana. Investigar refresca las ideas, renueva perspectivas y prepara el cerebro para crear e inventar; y esto es una clave competitiva fundamental en el siglo XXI.

- Revisar literatura especializada fundamentada y contrastada, siempre evitando documentación e información popular poco seria.
- Consultar Internet como base de datos científica (la más potente del mundo); identificar sitios Web especializados de Norteamérica, Europa, Asia Pacífico y regionales.
- Bajar información sólida (artículos científicos, informes técnicos, reportes de investigaciones); renovando conceptos técnicos y metodologías/herramientas.
- ESTUDIAR la documentación con paciencia y asimilar las principales ideas como insumo de autorreflexión y autoevaluación.
- Explorar posibilidades de innovación inmediata (mejora permanente) en la práctica laboral.
- Compartir la documentación y la experiencia de aprendizaje e innovación.

Formas de ser como persona

- Inteligencia: comunicación, proactividad, creatividad, visión positiva, determinación.
- Integridad: honestidad, sinceridad, confiabilidad, autoestima racional (humildad).
- Interacción: respeto por otras personas, tolerancia, aprendizaje de las ideas de otras personas, valoración del equipo de trabajo, valoración de la organización-compromiso.

Ante este panorama de transformación de procesos y visión de desarrollo laboral (consolidado en países avanzados) surgen modelos de competencias laborales como **escenario de integración correcta y coherente de las demandas con el potencial de la persona**; orientando efectivamente el desarrollo profesional y laboral (Tucker & Brown, 2000; Pedraza, 2000). Contribuyendo igualmente a las propias organizaciones en torno a establecer una visión clara del mercado y la economía para diseñar estrategias de desarrollo permanente a partir de un equipo de recursos humanos potenciado cualitativamente, vinculando su formación permanente—con los desafíos organizacionales. Lo cual implica igualmente establecer políticas y estrategias organizacionales claras, objetivas, realistas e innovadoras en cuya naturaleza y significado estén implicados todos sus miembros; alineados con el análisis del entorno y con el curso evolutivo de la organización, es decir, (unificación en la diversidad hacia metas comunes en el marco de una cultura institucional de la calidad y mejora permanente).

4

**ALGUNAS DEFINICIONES Y MODELOS
SIGNIFICATIVOS DE COMPETENCIAS
LABORALES**

La competencia es un constructo, si bien nacido con McClelland en 1973⁶, en los últimos 15 años se ha hecho fuerte en el lenguaje de expertos sociolaborales y de técnicos gubernamentales relacionados con la educación y el trabajo (DEC, 2003; Beckman & Others, 2004; Stoof, 2005). La noción del autor original consideró la siguiente base semántica: **“McClelland set out to define competency variables that could be used in predicting job performance and that were not biased by race, gender, or socioeconomic factors” (Cooper & Others, 1998:6)**. Es decir, este autor concibió la competencia como un conjunto de variables predictoras del desempeño y que no están necesariamente relacionadas con raza, género o nivel socioeconómico. Por tanto, están más bien articuladas con la potencialidad interna de la persona para poder demostrar un desempeño productivo en un contexto específico.

Competencia supera a inteligencia por cuanto no se limita a funciones y rendimiento mental de análisis e integración de información y vinculación con la realidad. Siempre fue y es clave estimar la inteligencia de las personas por cuanto es un recurso individual relevante, pero es claro que la persona no es solo inteligencia; dicho de otro modo, el potencial de una persona no tan solo se remite a su mente en acción, sino a su forma de enfocar la realidad, el uso de su cuerpo, sus emociones, expectativas, relacionamiento humano. La competencia entonces intenta reflejar esta complejidad que se pone en acción de modo integrado en la realidad. Alguien es competente en algo cuando utiliza su mente, su cuerpo y sus emociones completamente dirigidas a realizar una acción real en un tiempo y lugar concretos. La competencia es el reflejo de la puesta en escena de la persona aplicando todas sus cualidades mentales, físicas y emocionales en armonía, coordinación e integración. Por ello su complejidad teórica y operativa al momento

⁶ Psicólogo y Profesor de Harvard cuyo reconocido trabajo publicado en la *American Psychologist* (1973) titulado *“Testing for Competence Rather Than for Intelligence”*, fue un punto clave para el desarrollo del movimiento en torno a la competencia como una alternativa a la habitual evaluación de la inteligencia. (Cooper, S & Others, 1998:5; PTI, 2003:3-4; Stoof, 2005:39). El documento de McClelland puede rastrearse en Emerald Publishing.

de la formación y evaluación de las competencias de las personas; el constructo competencia en definitiva es un esfuerzo que con mayor precisión representa al mundo interior del ser humano demostrable ante un escenario concreto y desafiante. Es decir, se manifiesta en el momento en que en alguna parte específica de la realidad concreta se presenta un desafío a enfrentar y superar. La competencia directamente no se puede evaluar por cuanto es una estructuración subjetiva. Solo se evalúan sus manifestaciones para inferir la posible existencia de la competencia en la persona; una competencia particular referida siempre a un ámbito de manifestación y en un contexto determinado.

Revisemos las claves del término y su ascenso a la categoría de constructo estructural. Competencia como término es muy antiguo utilizado en sentido deportivo fundamentalmente, por tanto, se remite a periodos antes de Cristo inclusive.

La Real Academia Española señala:

Competencia: *“Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo”.*

Competente: *“Que tiene competencia, que le corresponde hacer algo por su competencia”.*

Competitivo(a): *“Capaz de competir”.*

Competitividad: *“Capacidad de competir. Rivalidad para la consecución de un fin”.*

Disponible en: <http://buscon.rae.es>

El Oxford English Dictionary señala:

Competence also Competency: *“the quality or extent of being competent. Other sense; An income large enough to live on”.*

Disponible en: <http://www.askoxford.com>

En ambos idiomas se dan pistas sobre la existencia de alguna cualidad que permite hacer algo o destacar en un cierto contexto en la realidad, dejando de lado el sentido deportivo, llegamos a ese matiz del término en su sentido original. Por este ángulo es que se debe entender el término existente ahora en el ámbito de la

psicología de la personalidad, psicología organizacional y sociolaboral que es donde se inscribe, en verdad, la gestión de la competencia en el trabajo. Pero sigamos con el análisis teórico del término competencia; como tal construido por McClelland alude entonces al *conjunto de factores individuales cuya identificación permite predecir un posible desempeño exitoso en cierta actividad dentro de una parte concreta de la realidad*. Esta definición es estructural en primera instancia puesto que no se refiere a competencia médica, competencia administrativa o lingüística por ejemplo, sino, al sentido propio de competencia que toma su tono y color cuando se aplica en cierto campo disciplinar propiamente tal.

Dicho de otro modo, es una **ecuación fundamental de análisis y aplicación** que debe completar su sentido en el momento en que se aplica en cierto campo: por ejemplo, competencia médica podría ser el conjunto de cualidades de la persona que permite su comprensión e intervención efectiva en el tratamiento de la salud del ser humano; competencia administrativa podría entenderse igualmente como el conjunto de cualidades que permiten a la persona entender y gestionar productivamente el desarrollo de las organizaciones en su contexto social y de mercado. Así sucesivamente, según el campo donde se aplica, la competencia, asume un sentido particular diferencial y, al mismo tiempo, común en cuanto a los factores: cualidad, desempeño exitoso, contexto. Conviene precisar entonces que el término competencia en **sentido estructural** y vacío de sentido disciplinar aplicado aparece con McClelland en 1973, luego así, se pueden entender sus aplicaciones posibles como competencia académica del estudiante de secundaria, competencia profesional de los titulados de universidad según su campo disciplinar o, como es nuestro caso, competencia laboral de los profesionales en ejercicio.

Competencia además de ser estructural es también un **aporte paradigmático** (logra la categoría de paradigma) porque supera las fronteras de la visión humana individual a partir de la inteligencia, redefiniendo la representación del potencial de

la persona e integrando las dimensiones mental, emocional y física para pensar en la persona como un conjunto mayor de cualidades responsables de su real competencia en algo. Por tanto, constituye un aporte de difícil superación científica y su **complejidad**, tanto en sentido teórico, como en su aplicación en cierto campo implica la operativización/operacionalización desdoblándolo en categorías, dimensiones e indicadores. De este modo puede aprovecharse correctamente toda su relevancia en la realidad; un importante reflejo de esto se puede ver en nuestra tesis doctoral que presenta la competencia académica del profesor universitario (Saravia, 2004). El mismo desafío sostiene nuestro modelo de competencias laborales expuesto en este trabajo.

Desde este análisis ahora podemos pensar en **competencia-laboral** como *la demostración objetiva-exitosa de un potencial interno amplio y complejo que supone no tan solo sólidos conocimientos especializados, sino igualmente, positivas predisposiciones personales hacia el aprendizaje permanente, inquietud por la innovación y la calidad, comunicación interactiva y productiva, anticipación, creatividad, flexibilidad ante contextos diversos y contingencias, sensibilidad y compañerismo, honestidad, transparencia, confidencialidad, pensamiento elaborado y fundamentado, vocación por la perfección y los altos estándares*. Sin embargo, cuídese de pensar en la competencia laboral como una lluvia de ideas, en cambio, para plantear seriamente su definición ésta debe ordenarse cuidadosamente tal como proponemos por ejemplo más adelante en el modelo. Una notable imprecisión es definir la competencia laboral de modo desordenado confundiendo categorías y términos dificultando no tan solo su comprensión, sino más aún, su aplicación en la gestión organizacional. Revisemos ahora los aportes de autores relevantes sobre competencias.

Jacques Delors (1996), en un informe producto de una investigación de tres años sobre la educación necesaria para el siglo XXI, sugiere plantear la noción de competencia para recuperar y desarrollar el potencial de las personas. En tal sentido, la competencia, tiene cuatro características fundamentales:

- APRENDER A CONOCER; cultura general y conocimientos específicos.
- APRENDER A HACER; competencias que capaciten al individuo para enfrentar un gran número de situaciones.
- APRENDER A VIVIR JUNTOS; comprensión del otro e interdependencia en la comunidad de trabajo.
- APRENDER A SER; autonomía, juicio y responsabilidad personal.

El informe Delors ha constituido una referencia central en torno a la cual se han agrupado modelos relativos al campo educativo y modelos de expertos sociolaborales que aportan sustento al proceso de educación para–y–en el trabajo (los más significativos se presentan más adelante). Antes conviene explorar algunas definiciones básicas de competencia producidas en países desarrollados y en el contexto latinoamericano para demostrar la amplia presencia del constructo actualmente (cuadro 3).

Cuadro 3

Las competencias en el lenguaje técnico de organismos gubernamentales

- **Autoridad Nacional de Formación de Australia:** Competencia es la capacidad para desempeñar tareas y obligaciones de acuerdo con el estándar esperado en el empleo.
- **Ministerio del Trabajo de Chile:** Las competencias laborales consisten en la capacidad de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos, de acuerdo a los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.
- **Autoridad Nacional de Cualificaciones (QCA) de Inglaterra:** Las competencias reflejan las habilidades y conocimientos necesarios para realizar un trabajo efectivamente y demuestran que el candidato es competente.
- **Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) de México:** Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.
- **Ministerio de Educación de Brasil:** Capacidad de articular, movilizar y colocar en acción, valores, conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo.
- **Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional de España:** La competencia profesional es el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional, conforme a las exigencias de la producción y el empleo.

Vargas Zúñiga (2004:12-14)

Como se puede notar el constructo se ha irradiado inclusive en varios países latinoamericanos reconociendo su importancia en la relación **educación-empleo-productividad** (Conceição, M., & Arruda, C., 2000; Gamerdinger, G., 2000; Vargas, F., 2000; Masseur, 2000; Mertens & Wilde, 2002; EF, 2007a, 2007b, 2007c). Revisando por ejemplo el Sitio Web de la Organización Internacional del Trabajo y Cinterfor se percibe el notable avance del **enfoque de competencias aplicado al desarrollo laboral**. Pero sigamos revisando más evidencias.

Presencia de las competencias como demanda de formación en el sector comercial informal en diferentes regiones del planeta:

-
- ⇒ **Competencias en las PYMES de América Latina (Sector Informal):** “Necesidad de dominio de las habilidades básicas de lectoescritura y matemática aplicada –las cuales en muchos casos no han sido aprendidas en la escuela-; el manejo de circunstancias imprevistas, fruto del aprendizaje en la vida; y la capacidad de reflexión”. (Gallart, 2001: 10)
 - ⇒ **Informal Sector Skills Needs in Russia:** “specialized business training, business training is essential, real estate, marketing and insurance”. (Velichko and Romanenkova 2001:7)
 - ⇒ **Informal Sector Skills Needs in Sub-Saharan Africa:** Computer competencies, Business Plan Making, Business Management. (Hann, 2002)
 - ⇒ **Informal Sector Skills Needs in China:** “market and competition awareness and business start up competence”. (Research Group of the Department of Training and Employment, 2001:7)
 - ⇒ **Informal Sector Skills Needs in India:** “The skill-building package would have to be different for producers, traders and service providers, and developed on the assumption of near total illiteracy. This would include issues like accessing credit, mobilising micro-finance through self-help groups, marketing, accessing information, knowledge of markets, gender and other forms of social inequity. The role of various change agents, including the government, is critical in all this”. (Mitra, 2002:9)

Puede apreciarse que el lenguaje sobre las cualidades de las personas en el trabajo se va extendiendo a diferentes sectores productivos en varios países. Bien se sabe que el sector informal en varios países es amplio y complejo, pero clave en sus motores económicos internos y con posibilidades de exportación mediante agrupaciones de PYMES. En cuanto a lo que nos ocupa mencionar se pueden detectar tres cuestiones de atención:

- 1. La noción de Skills:** la traducción literal es habilidades, sin embargo, en idioma Inglés y en el contexto laboral *Skills* se refiere a *Competencias*, pero éste término aún no suele ser ampliamente utilizado en Norteamérica. No obstante, el sentido es competencia antes que habilidad. La tendencia es clara hacia *Formation of Competencies*, dejando atrás el *Training Skills*. En otros contextos como los identificados existe la confusión entre skills y habilidades, sobre todo cuando llega al idioma castellano. Las skills en traducción literal puede asumirse como destreza/pericia más en sentido físico de la persona, pero éste es el sentido ampliamente aplicado (dominante) en el periodo industrial. La gestión de la competencia laboral ya lo usa en sentido de competencias antes que destreza o incluso, habilidad.
- 2. La noción de Training:** acá la confusión es algo más acusada, pues sobrevive la idea de entrenamiento (propio del periodo industrial para generar destrezas y habilidades sobre todo físicas, p.e. soldar, atornillar, empacar, etc.) como herramienta para el desarrollo de Skills-Competencias. No podemos pensar en entrenar competencias sino en formar competencias que realmente es algo más complejo e integral, por ejemplo, a una persona que trabaja en el área de cajas de un banco se la puede entrenar para el conteo ágil y preciso de dinero, manejo de la computadora y sus sistemas de emisión de comprobantes de la transacción, pero acaso no es necesaria una persona que pueda demostrar respeto, consideración y

tolerancia con los clientes; solidaridad con colegas, innovación proactiva y visión de conjunto para controlar el área delicada-riesgosa de cajas; más aún, no debe ser una persona honesta y transparente?. Todo esto es más que las habilidades-destrezas, son pues competencias que agrupan a todas las cualidades del potencial de la persona para que sea consciente de su papel en la organización y su servicio social en un tema delicado como son las transacciones económicas diarias. Es incorrecto por tanto, pensar en entrenamiento, en cambio, se trata de formación y desarrollo de competencias.

‘Entrenamiento de destrezas o de habilidades’ y ‘formación de habilidades’ son herencia de la historia de administración de personal y de gestión de recursos humanos por objetivos (en los 90’s). Sigamos otro ejemplo. El *dominar el desmontaje de un carburador de motor o extraer con la paleta una bandeja con pan del horno sin dejar que este caiga a la base*, son destrezas, el operar un tractor agrícola o un tractor monta-carga es una habilidad amplia. Pero el **gestionar efectivamente la producción de pan, la siembra o cosecha de arroz o el traslado de productos terminados en almacenes** son competencias al momento de situar y entender el valor de una persona en una panadería, una granja o almacenes de una planta de Sony, respectivamente. En estas competencias realmente entran en juego un **complejo conjunto de cualidades** internas de la persona que le permiten conocer el trabajo como tal, saber cómo operar en él, relacionarse correctamente con colegas y clientes, actualizarse siempre, ser transparente, disciplinado(a) y honesto(a) en su desempeño. Estos son componentes de las competencias y éstas se trabajan en el escenario de la formación. Continuemos revisando más evidencias sobre la situación de las competencias alrededor del mundo.

Más de 90 países en consenso con la formación de recursos humanos en base de competencias laborales:

International Labour Conference 91st Session (ILO, 2003). Declaración oficial:

“In view of the profound changes that are taking place in the economy, in society and in the world of work, the overwhelming majority of responding governments and employers’ and workers’ organizations welcomed the development of a new ILO human resources development instrument”. (2003:3).

Based on...

- ⇒ **Access to skills recognition and certification throughout life**
- ⇒ **Skills recognition and qualifications frameworks**
- ⇒ **Collect information on skills from a variety of sources, including longitudinal studies, not confined to traditional occupational classifications. (ILO, 2003: 87-90)**

(Considerando igualmente el desempeño en el lugar de trabajo) Training of employed workers:

Promote the expansion of workplace-based learning and training, utilizing high-performance work practices and on- and off-the-job training, with public and private providers, and making greater use of information and communication technology. (ILO, 2003: 87)

En esta declaración se utiliza parte del lenguaje anglosajón sobre competencias: la certificación de las Skills (competencias) a lo largo de la vida y el reconocimiento de las cualificaciones, tanto como, la consideración del puesto de trabajo como núcleo de entrenamiento de las personas, son parte de la influencia teórica de las competencias. No obstante, persiste la noción de entrenamiento. Aunque, si bien sí corresponde entrenar las skills entendidas como destrezas, **en esta declaración Skills no tiene ese sentido sino el de competencias**, las cuales no corresponden entrenar sino formar. Pese a ello, luego de ser consultados, véase el número de países que firmaron la declaración presentada. La pregunta fue la siguiente:

“Do you consider that the International Labour Conference should adopt a new international instrument concerning human resources development and training? Total number of replies: 95. (Total de países consultados).

AFFIRMATIVE: 93: Algeria, Argentina, Austria, Bahrain, Barbados, Belgium, Benin, Bolivia, Botswana, Brazil, Burundi, Canada, Central African Republic, Chile, China, Costa Rica, Croatia, Cuba, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Ecuador, Egypt, El Salvador, Estonia, Finland, France, Gabon, Germany, Ghana, Greece, Guatemala, Guinea-Bissau, Honduras, Hungary, India, Indonesia, Iraq, Ireland, Israel, Italy, Japan, Kazakhstan, Kenya, Latvia, Lebanon, Lithuania, Malaysia, Mali, Malta, Mauritius, Mexico, Republic of Moldova, Myanmar, Namibia, Netherlands, New Zealand, Nicaragua, Nigeria, Norway, Oman, Pakistan, Panama, Papua New Guinea, Peru, Philippines, Poland, Portugal, Qatar, Romania, San Marino, Seychelles, Singapore, Slovakia, South Africa, Spain, Sri Lanka, Suriname, Sweden, Switzerland, Syrian Arab Republic, Thailand, Togo, Tunisia, Turkey, Uganda, Ukraine, United Arab Emirates, United Kingdom, Venezuela, Yemen, Yugoslavia, Zimbabwe. (ILO, 2003:5).

Desde otra perspectiva, varios expertos sociolaborales han trabajado los últimos años desarrollando modelos de competencias, los principales son los siguientes:

- **BUNK (1994)** [en Figuera, 2000; Echeverría, 2001; PTI, 2003] señala que la competencia profesional es el *conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes que permiten ejercer adecuadamente una profesión*. Resolver problemas y situaciones cotidianas de manera autónoma, reflexionando con flexibilidad y colaborando con los compañeros en la organización del trabajo. Aquí destacan tres constructos: *conocimientos* referidos al saber disciplinar; *destrezas (skills)* habilidades de tipo procedimental-metodológico y de manejo de recursos; y *aptitudes* como disposiciones favorables para la convivencia laboral. Bunk propone las siguientes competencias:

- **COMPETENCIA TÉCNICA:** que incluye los conocimientos disciplinares conceptos-argumentaciones-teorías.
- **COMPETENCIA METODOLÓGICA:** considera los conocimientos procedimentales, condición para la ejecución de acciones razonadas orientadas a la realización de tareas concretas.
- **COMPETENCIA SOCIAL:** alude a la convivencia colaborativa y constructiva con los compañeros, con la visión de grupo antes que individual, en la que el diálogo es esencial.

- **COMPETENCIA PARTICIPATIVA:** que exige el asumir el papel dentro de la organización como miembro de un cuerpo global de producción, lo que supone la responsabilidad en la gestión de las actividades que contribuyen al bien estar del cuerpo organizativo.

“Dichas competencias poseen una serie de contenidos propios y su integración da lugar a la Competencia de Acción que en rigor es indivisible”. (Figuera, 2000:18).

La integración de estas competencias en el profesional permite trabajar correctamente en aquello que le corresponde y desenvolverse en diversas funciones dentro de su área; demostrando versatilidad y adecuación a las diversas demandas que se le plantean. La competencia social y participativa para Bunk ambas son *transversales* pues no son exclusivas de un empleo concreto, sino más bien, son útiles para el ejercicio profesional en general.

- Por otra parte, en Estados Unidos el destacado informe **SCANS (1992)** resulta del análisis de las empresas más exitosas de ese país e identifica aquellos factores comunes que definen la excelencia profesional de sus trabajadores. Desde este amplio estudio y el análisis de expertos sociolaborales y educativos se propone en ese país el plan para la América del 2000 cuyas competencias y habilidades vitales para el empleado son las siguientes (cuadro 4).

Cuadro 4

Informe SCANS con las cuestiones clave en el mundo del trabajo (1992:25)

WORKPLACE KNOW-HOW

The know-how identified by SCANS is made up of five competencies and a three-part foundation of skills and personal qualities that are needed for solid job performance. These are:

WORKPLACE COMPETENCIES. Effective workers can productively use:

- **Resources:** They know how to allocate time, money, materials, space, and staff.
- **Interpersonal skills:** They can work on teams, teach others, serve customers, lead, negotiate, and work well with people from culturally diverse backgrounds.
- **Information:** They can acquire and evaluate data, organize and maintain files, interpret and communicate, and use computers to process information.
- **Systems:** They understand social, organizational, and technological systems; they can monitor and correct performance; and they can design or improve systems.
- **Technology:** They can select equipment and tools, apply technology to specific tasks, and maintain and troubleshoot equipment.

FOUNDATION SKILLS. Competent workers in the high-performance workplace need:

- **Basic Skills:** reading, writing, arithmetic and mathematics, speaking, and listening.
- **Thinking Skills:** the ability to learn, to reason, to think creatively, to make decisions, and to solve problems.
- **Personal Qualities:** individual responsibility, self-esteem and self-management, sociability, and integrity.

Dentro de este amplio espectro los aspectos técnico/disciplinarios y los aspectos personales/sociales se reordenan de manera distinta a los anteriores planteamientos. Configurándose un conjunto complejo de requisitos esenciales para el logro de la excelencia en el desempeño profesional (*performance*) (Valverde, 2001), que de alguna manera explicita nuevamente la magnitud de la demanda profesional. No obstante aparecen en primer plano las *competencias transversales* cuyos contenidos favorecen el desempeño en general independiente del trabajo específico que se realice. Estas competencias constituyen manifestaciones concretas de la persona que le permiten trabajar con diversidad de clientes internos/externos, resolviendo de manera lógica las situaciones que se le plantean; siendo útiles también cuando se cambia de empleo a efectos de conexión, comprensión y adecuación exitosa a los nuevos desafíos.

- **MERTENS (1996)** considera a la competencia laboral como la facultad que tiene el profesional para *dinamizar sus conocimientos y experiencias* en una lógica de reflexión y resignificación permanente de su labor, enriqueciendo su pensamiento con experiencias nuevas traducidas en nuevos aprendizajes. Este autor considera la...

- **COMPETENCIA GENÉRICA:** que implica los comportamientos y actitudes favorables al trabajo en equipo.
- **COMPETENCIA ESPECÍFICA:** aspectos técnicos especializados.
- **COMPETENCIA BÁSICA:** lectura, escritura, comunicación, cálculo.

La concreción de Mertens, sintoniza en su esencia con la extensión de la propuesta SCANS, aunque la parte interpersonal de la profesionalidad es considerada por Mertens como **genérica**, mientras que el informe SCANS la entiende como **transversal** por su valor en el acto mismo de trabajar más allá del ámbito disciplinar en que se realice la actividad. Valverde (2001) por su parte, las denomina *competencias clave* al tiempo que...“**facilitan el desempeño en una**

amplia gama de ocupaciones y por tanto, al no concentrarse en un foco reducido de aplicación, por ejemplo en un puesto de trabajo, permiten una mayor adaptabilidad y flexibilidad al trabajador dentro de distintos contextos.” (Valverde, 2001:30).

- **ECHEVERRÍA (2001; 2002)**, uno de los pioneros en España en este tema, propone la *Competencia de Acción Profesional* constituida por:

- **COMPETENCIA TÉCNICA:** conocimientos especializados que permiten la experticia en la realización de las tareas laborales.
- **COMPETENCIA METODOLÓGICA:** saber aplicar los conocimientos a situaciones concretas, utilizar los procedimientos correctos y pertinentes en cada oportunidad.
- **COMPETENCIA PARTICIPATIVA:** predisposición para el entendimiento interpersonal, la comunicación y cooperación con las personas pensando en el grupo.
- **COMPETENCIA PERSONAL:** autoestima realista, actuación de acuerdo con los principios propios, responsabilidad y toma de decisiones.

En este planteamiento destaca el carácter psicológico de la “competencia personal” que confirma lo expresado líneas arriba, es decir, la necesidad de que el profesional demuestre cualidades favorables para la relación interhumana. Tomando en cuenta los patrones que promueven un accionar ético en el trabajo, tema clave, si se considera la tendencia creciente a aumentar el grado de autonomía para el trabajador (descentralización en la gestión). Lo cual implica una organización cada vez más horizontal asumiendo que el potencial profesional le permite al trabajador contar con mayor confianza y respaldo por parte de sus superiores (Echeverría, 2001; 2002).

- **COROMINAS (2001)** entiende que las competencias técnicas específicas de cada profesión tienen un valor relativo, en la medida en que el tiempo y los avances de la tecnología aceleran su caducidad. Siendo más bien necesario un conocimiento distinto que permita reaprender permanentemente y facilite la

convivencia productiva en el trabajo. En ese sentido el autor establece tres tipos de competencias.

- **COMPETENCIA TEÓRICA:** saber cognitivo, saberes científicos específicos.
- **COMPETENCIA PRÁCTICA:** el saber hacer, la técnica, el dominio de las funciones y situaciones propias del ejercicio profesional.
- **COMPETENCIA GENÉRICA:** atributos personales, cognitivos, sociales, actitudinales y valorativos que enriquecen el comportamiento profesional.

Como se notará el concepto de competencia nos lleva a una nueva como amplia conceptualización del potencial humano, se ha pasado de la *pericia/destreza* material básica y la *capacidad*, a la oportunidad de captar aquello que las personas pueden llegar a desarrollar internamente y demostrarlo. Las destrezas y capacidades aún tienen vigencia en trabajos específicos y en actividades más complejas, sin embargo, la competencia redimensiona estos elementos en un escenario distinto: el del **pensamiento como vía para la mejora permanente del rol profesional**, el pensamiento como cualidad que posibilita la reflexión, el autoaprendizaje, la libertad para redefinir principios y procedimientos hacia un mejor logro de las metas establecidas en la organización.

Por tanto, la persona si bien le corresponde situarse en un organigrama institucional, existe un margen de autonomía para mejorar su papel, interactuar para compartir y crecer y anticiparse a situaciones imprevistas. El profesional es entonces un **gestor proactivo de su propio desempeño** al tener la libertad de ir más allá de lo esperado y aportar a la organización su excelencia profesional. Desde esta perspectiva ahora presentaremos nuestra visión de gestión de competencias laborales mediante un modelo teórico-práctico que orienta e involucra no solamente al personal en general, sino también, a los formadores de competencias que requieren ser cualificados para este nuevo reto.

Sin embargo, no obstante del valor del aporte de los modelos presentados, existen imprecisiones con relación al concepto de competencia propiamente tal según el planteamiento original de McClelland (1973); por cuanto en los modelos existentes se consideran a veces aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades u otros atributos como una suma de componentes que igualmente aparecen desdoblados en las destrezas y capacidades. Veamos esta síntesis que consolida la demostración de esa inconsistencia.

Algunos ejemplos de Conceptos de Competencia (Stoof, 2005:37)

- “Competency is a knowledge, skill, ability, or characteristic associated with high performance on a job, such as problem solving, analytical thinking, or leadership. Some definitions of a competency include motives, beliefs and values.” (Mirabile, 1997, p. 75).
- “A competency is: a cluster of related knowledge, skills and attitudes that affects a major part of one’s job (a role or responsibility), that correlates with performance on the job, that can be measured against well-accepted standards, and that can be improved via training and development.” (Parry, 1996, p. 50).
- “A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Underlying characteristic means the competency is a fairly deep and enduring part of a person’s personality and can predict behavior in a wide variety of situations and job tasks. Causally related means that a competency actually causes or predicts behavior and performance. Criterion referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard.” (Spencer & Spencer, 1993, p. 9).
- “Competence [is the] ability to handle a situation (even unforeseen).” (Keen, 1992, p. 115).
- “Competence is a compound, made up of different parts just like the fingers of a hand [i.e., skills, knowledge, experience, contacts, values, and additionally coordination which is located in the palm, and supervision, symbolized by the nervous system].” (Keen, 1992, p. 112)

- “Human competence [...] is displayed behavior within a specialized domain in the form of consistently demonstrated actions of an individual that are both minimally efficient in their execution and effective in their results” (Herling, 2000, p. 20).

En consecuencia, situamos tres fundamentales argumentos para plantear un modelo de competencias que respete su sentido original, que en verdad, es el que soporta el mérito de acceder al rango de paradigma con relación a la **concepción tradicional de inteligencia** por una parte y, por otra, con relación a la **gestión tradicional del recurso humano** en la organización.

1. Dispersión de ideas y nos alejamos de la posibilidad de armonizar los procesos de desarrollo del RRHH y compartir experiencias (transversalidad-intercambio).
2. Distorsión del constructo competencia en su sentido original por insuficiente comprensión y operativización (excesiva simplicidad).
3. Tentación de formular inventarios de atributos laborales con una poco clara articulación con el constructo competencia; diversidad de inventarios (caos conceptual y operativo).

Es necesario, por tanto, estructurar el desarrollo del constructo competencia en categorías de competencias: **constructo, tipos de competencias (categorías), dimensiones e indicadores** (operacionalización científica). Categorías que sirvan como matriz explicativa del potencial humano que incorporen atributos convencionales y matices según el **entorno organizacional, contexto organizacional, el perfil profesional y el perfil del puesto de trabajo**. Esto es posible mediante una estructura común transferible, conceptualmente correcta y operativamente flexible-adaptable.

5

**UN MODELO ESTRUCTURAL DE
COMPETENCIA LABORAL**

Profundizando aún más el análisis y, como se mencionó en páginas anteriores, el concepto de competencia se debe a McClelland (1973), que entiende por tal, aquel conjunto de características personales que permiten predecir un desempeño exitoso del individuo en un contexto determinado. En otras palabras, el aporte de McClelland ha supuesto repensar la visión teórica de **la persona-en contacto-con el medio** que lo rodea, sin dejar todo en manos de la inteligencia, sino considerando un grupo mayor de cualidades antes no incorporadas. Esto sobre la base del siguiente supuesto: **la inteligencia por sí sola no permite entender y predecir el desempeño de un sujeto ante los desafíos de un contexto específico**. Elementos emocionales (motivación, valoración de los desafíos y oportunidades, paciencia, persistencia, aprecio por la excelencia, optimismo, etc.), elementos físicos (salud integral más allá de limitaciones especiales, equilibrio y disciplina en la disposición y funcionamiento del cuerpo siempre en conexión con la mente, supone una armonía sólida entre decisiones mentales y respuestas/reacciones físicas). En tal sentido, la competencia va más allá de la inteligencia pura y amplía su visión para integrar elementos intelectuales, emocionales y físicos como potencial conjunto que se pone en escena en situaciones determinadas.

Esta visión inscribe el concepto en el marco de la interacción sujeto–ambiente cuyo dinamismo supone la necesidad de una respuesta integral por parte del sujeto, con el objetivo de sobreponerse a las demandas del ambiente y conseguir desarrollarse en él. Esta integralidad toma en cuenta las dimensiones física, mental y afectiva como base teórica implícita en la noción de sujeto, constituyéndose en tres elementos relacionados en el momento de producir una acción o reacción del individuo frente a su medio ambiente. Aquí se supera el intelectualismo puro como referente de respuestas individuales y se incluyen la emoción y la conducta manifiesta como partes integradas en el concepto de competencia y las bases teóricas de esta articulación están en la psicología contemporánea, es decir, todos los fundamentos de la personalidad entendida

como un complejo de componentes imbricados entre sí, dejando también atrás la perspectiva psicológica conductual de estímulos-respuestas. En este sentido, la competencia muestra la importancia de esta complejidad en el desempeño, focalizado en un contexto con desafíos puntuales y evaluables y es una invitación a cruzar fronteras en la noción psicológica de la personalidad; con la idea de que el individuo debe ser entendido como una entidad realmente compleja como siempre lo fue, siendo su simplificación una ingenuidad teórica, en todo caso, el desafío está ahora en construir representaciones detalladas de esa complejidad para poder potenciarla y evaluarla.

En esta dirección inicial del concepto –entendido como aquel marco de referencia estructurado y flexible que poseen las personas para desenvolverse en su medio– inscribimos nuestra extensión hacia el terreno laboral. La competencia laboral constituye una construcción personal en un medio social e interactivo, por tanto, representa a la huella subjetiva que deja en la persona su relación con el contexto. Si entendemos que la persona interactúa en varios contextos cotidianamente, su papel en el empleo puede entenderse como clave en relación con su propia subsistencia y desarrollo personal. En consecuencia, la huella de su interacción laboral determina su competencia desarrollada que, es a su vez, la representación del estado actual de su nivel de desempeño profesional. En este sentido, la competencia laboral es el saldo (lo que queda) de la interacción en el trabajo y que se retroalimenta diariamente, pudiendo resignificar su sentido y, por tanto, mejorar su impacto en ese medio laboral. El modelo que hemos desarrollado permite estudiar detalladamente esa huella subjetiva generada en la experiencia laboral concreta.

En este primer nivel de reflexión debemos aplicar el **análisis de la congruencia de esa interacción con la situación del contexto laboral y, especialmente, con las demandas de la organización**. Desde esta visión: la competencia es el testimonio de la interacción que establece la persona con su entorno, interacción

en la que intervienen todas las dimensiones de la personalidad: conocimientos, dominio de procedimientos, valores personales y sociales que se demuestran y traducen en cierto nivel de satisfacción de las demandas del entorno. Si el empleado desde su propio potencial integral (competencia) responde o inclusive supera las demandas del medio, se entiende que reestablece ese necesario equilibrio entre el sujeto y el medio.

Sin embargo, considerando especialmente la idea de 'equilibrio' y haciéndola avanzar aún más, la competencia profesional-laboral reintroduce más bien el concepto de desequilibrio en un sentido positivo: **pues se trata no solamente de estar en equilibrio con el medio laboral y sus demandas, sino, situarse inclusive por delante de ellas superando toda expectativa; haciendo entonces del 'desequilibrio positivo el signo de la proactividad y excelencia'**. Es decir, entender a una persona competente como aquella que no tan solo satisface demandas, sino que, pone en juego todo su **potencial mental, emocional y físico** para hacer avanzar su contribución profesional situando en la base de éste el desarrollo permanente, en un medio que *per se* es inestable y, como vimos, requiere profesionales dinámicos que apliquen la **reflexión crítica** y la **gestión del autoaprendizaje** a la mejora de su desempeño. No solamente teniendo éxito en el logro de resultados, sino además, proponiéndose nuevos retos personales y grupales en el marco de una cultura del aprendizaje e innovación permanente generada y asistida por la propia institución.

Desde esta aproximación teórica la competencia es entonces multidimensional...

1. **DIMENSIÓN PERSONAL:** Pues constituyen cualidades internas vinculadas a un campo del conocimiento relevante en la formación y amplia perspectiva, que posibilitan un autodesarrollo permanente de la calidad del desempeño en el trabajo; en la competencia el individuo está en relación con el conocimiento como referencia para su comprensión de los desafíos laborales. *Autogestión Profesional*. Un conocimiento, por cierto, que es una mezcla de conocimiento empírico natural no contrastado y de conocimiento científico formal producto de formación estructurada.
2. **DIMENSIÓN CIENTÍFICA:** La competencia está en interacción con el conocimiento científico en la medida en que sufre la influencia de los cambios económicos, tecnológicos, administrativos y, según el caso, también políticos; aún cuando no se perciba directamente la presencia científica en la competencia, el conocimiento como tal se vincula a una base científica y en la competencia existe un conocimiento más o menos consolidado. *Conocimiento-Información*. Esto dicho en el sentido epistemológico, es decir, la ciencia y la tecnología en su avance imparable renueva el conocimiento e influye en las personas y las sociedades.
3. **DIMENSIÓN SOCIAL:** La competencia laboral se modifica en el plano de la interacción en el trabajo y el ambiente-cultura organizacional promovidos por la institución y que puede ser más o menos favorable para el desarrollo de la competencia. La institución debe ser competente en esencia para demostrar su compromiso por el desarrollo de competencias en su personal *Marco Institucional*.

Es clave el conocimiento claro de estas dimensiones y buscar -más que su equilibrio- su **coherencia interna** reflejada igualmente a tres niveles:

- Una conciencia del nivel de calidad de desempeño por parte del trabajador basada en una reflexión crítica y un cálculo de las distancias con relación al desempeño esperado o individualmente deseado. *NIVEL PERSONAL*.
- Un conocimiento sólido -por parte del trabajador y la organización- de la incidencia del desarrollo del conocimiento y la información en el trabajo, es decir, de la importancia del desarrollo científico y tecnológico en el mundo, que provoca innovaciones y nuevos desafíos. *NIVEL PERSONAL E INSTITUCIONAL*.

- Existencia de planes de calidad institucionales que ofrecen las condiciones necesarias para una gestión permanente de la competencia laboral; es clave el liderazgo y visión actualizada para conducir la organización por senderos de innovación y desarrollo exitoso. *NIVEL INSTITUCIONAL*.

Hemos podido percibir las discordancias en los modelos de competencias presentados antes con relación al concepto de competencia, en el que se integran a veces aptitudes, actitudes, conocimientos o habilidades como una suma de componentes que antes aparecían desdoblados en las destrezas y capacidades (cuadro 1). Lo cual refleja las dificultades y contradicciones serias que se presentan en las definiciones apresuradas de competencia por deficiencias de comprensión del potencial humano y sus dimensiones intelectual, emocional y física. Sin embargo, como se menciona antes, la bases conceptuales desarrolladas en psicología a lo largo del siglo XX son una referencia fundamental e ineludible y, ha sido sin duda, la referencia para la generación del concepto de competencia propiamente tal, en tanto constituye una superación del ampliamente estudiado constructo *inteligencia*. Desde los desarrollos de las diversas escuelas psicológicas (psicoanálisis, psicología cognitiva, psicología genética, gestalt, neuropsicología, psicología social, entre las más importantes), la sociología y la antropología cultural.

Esta rica historia disciplinar ha demostrado la complejidad del ser humano y, la atención al **escenario en el cual interaccionan el individuo y su medio ambiente**, ha generado el impulso para la aproximación conceptual desde la noción de competencia como posible referencia explicativa y predictiva de procesos de interacción específica e identificable en la formación universitaria y en el ejercicio profesional-en el empleo. Desde esta perspectiva, el desafío está en **predecir y estimular las cualidades** que le dan al recurso humano el valor agregado necesario para ser una organización individual sólida y estable.

Debemos subrayar que el concepto de competencia –según su significado original– es un intento de ampliar la concepción del potencial humano en sentido global-pleno, no es tan solo una agregación de aspectos, sino, una visión distinta en la que **se sistematizan las cualidades personales y profesionales de la persona**. Por tanto, aclaremos lo siguiente:

- **No corresponde utilizar el término CAPACIDAD:** para definir competencia pues pertenece al escenario productivo anterior (industrial, preeminente hasta principios de los 90) y supone un compuesto de conocimiento teórico y práctico (saber y saber hacer) sin considerar a los valores (saber ser y saber compartir). Por tanto, la noción de capacidad es incompleta para representar a la competencia que, como tal, incluye claramente cuatro tipos de saberes complejos.
- **No corresponde utilizar el término HABILIDAD:** para definir competencia por cuanto se refiere claramente a una demostración práctica en la que no es necesario un dominio teórico, sino la aplicación de criterios prácticos posiblemente con el acompañamiento de algún valor particular. Por ejemplo la resolución de conflictos supone la habilidad de conciliar ideas opuestas aplicando tonos de voz, palabras y diálogos adecuados para el acercamiento de las partes. Habilidad se refiere a un saber hacer, como tal insuficiente para sostener el más amplio concepto de competencia.
- **No corresponde utilizar el término DESTREZA:** para definir competencia puesto que se refiere a *Skill* en sentido clásico, haciendo alusión a una pericia material, un saber hacer concreto, una actividad específica contextualizada. Destreza es nítidamente un saber hacer reducido a una realidad particular especializada, insuficiente para el concepto de competencia, pues en éste se considera un saber hacer complejo en el que la destreza está involucrada en su interior.

- **No corresponde utilizar el término ACTITUD:** este término se ha generado en la Psicología Social para estudiar a fondo el posicionamiento de personas y grupos de personas. Es un compuesto de tres elementos: *idea, emoción y acción* que operan de modo congruente frente a un objeto actitudinal, cuando se disocia alguno(s) de esos componentes la persona es incongruente. El error salta a la vista cuando se define competencia como actitudes, pues por una parte, es insuficiente para reflejar la complejidad de los saberes de la competencia y, por otra, actitud se solapa con habilidad y destreza. Luego en la realidad ¿cómo se explica esto? y, peor aún, ¿cómo se evalúan las competencias a través de actitudes?.
- **No corresponde utilizar el término APTITUD:** propiamente de la psicología útil para la evaluación de personas sobre todo en sentido vocacional educativo. Se entiende como la *disposición para realizar alguna actividad o compuesto de actividades* y su evaluación es inferencial únicamente pues se aportan probabilidades de orientación de la persona hacia alguna actividad y no se exige una demostración real. Esto llega a ser contradictorio con la competencia, en tanto que ésta debe demostrarse en la práctica para acreditarla como realmente existente, igualmente, la evaluación inferencial es insuficiente; la competencia debe deducirse para poder valorar un desempeño.

En definitiva, conviene alejarnos de estos errores teóricos y centrar el tema a partir de los conceptos originales que tienen mucho potencial insuficientemente aprovechado. En consecuencia trabajamos en hacer avanzar y proyectar la noción de competencia en el campo laboral; experiencia que ya tuvimos la oportunidad de realizar en el caso de las competencias del profesor universitario y la profesión académica (Saravia, 2004. Tesis Doctoral). Siguiendo lo expuesto y, siendo la necesidad inicial clarificar la noción de competencia humana sobre cimientos sólidos, cabe mencionar entonces que nuestro aporte en la definición de

competencia sigue la noción de McClelland para hacerla avanzar aún más **sin distorsionar en ningún caso su sentido original**. A partir de aquí, se considera el Informe Delors (1996) y sus sugerencias sobre la **tipología integral de saberes**, para estructurar la composición básica en tipos de competencias como el aporte en la ampliación y consolidación de la definición teórica conceptual de competencia. Esto es útil para luego aplicarla al ámbito que corresponda; nosotros lo hicimos en dos ámbitos: el perfil profesional de profesorado universitario y la gestión de recursos humanos en las organizaciones.

COMPETENCIA HUMANA

Es el conjunto de cualidades internas y diversas que operan de manera integral como base para la demostración evidente de un desempeño exitoso en un contexto específico.

Componentes de la Competencia Humana:

Competencia Científica

Es el conjunto de conocimientos teóricos contrastados y empíricos naturales, que permiten a la persona entender partes concretas de la realidad, interpretar su sentido y definir posibilidades de intervención.
(Saber)

Competencia Procedimental

Es el conjunto de conocimientos metodológicos sistematizados y procedimientos empíricos naturales, que permiten a la persona actuar correctamente en partes definidas de la realidad. (Saber Hacer)

Competencia Personal

Es el conjunto de cualidades que permiten a la persona tener conciencia clara de la realidad y del referente de la verdad, para regular su desempeño a partir de valores éticos convencionales de impacto. (Saber Ser)

Competencia Social

Es el conjunto de cualidades que permiten a la persona una correcta y enriquecedora relación con su contexto social y natural, en base de valores sociales de convivencia armónica entre las personas y el entorno. (Saber Compartir)

Notemos entonces que no seguimos sino tierra firme para hacer avanzar el tema por un camino seguro, evitando las confusiones demostradas antes y clarificando la precisión conceptual teórica y la base operativa que facilite trabajar seriamente con las competencias en diferentes campos de aplicación. Por tanto, situando como punto de partida a la definición original se confirma su enunciado general y consolida/optimiza su sentido. Sobre esa base la orientación del Informe Delors (fruto de una investigación internacional de tres años) permite descomponer la competencia humana en las cuatro categorías apuntadas. Dos de ellas referidas al conocimiento (competencias específicas) y las siguientes dos referidas a los valores (competencias transversales). Esto fortalece la definición de competencia y permite su aplicación amplia, por ejemplo, en el ámbito de las personas

trabajando (competencia laboral) o en la formación académica universitaria (competencias profesionales de las titulaciones universitarias, competencias del profesorado universitario, etc.). En definitiva, esta estructura permite hacer realidad la generación de una visión nueva sobre el ser humano para el siglo XXI, es decir, un **Ser Humano Integral** con potencia intelectual y con valores que regulan positivamente su desarrollo de vida en el planeta.

Desde esta perspectiva teórica, entendemos la **Competencia Laboral** como:

El conjunto de cualidades internas profesionales y personales cuya demostración permite una interacción productiva con el entorno laboral y un desarrollo proactivo e integral de la profesionalidad.

La columna vertebral operativa de esta definición son las competencias profesionales que son la referencia básica del potencial del empleado, el otro componente clave son las competencias del puesto de trabajo que se definen en cada organización específica. Ambos componentes reflejan la competencia laboral propiamente tal. Nuestro modelo estructural de competencias profesionales se sostiene, entonces, en cuatro categorías:

Competencia científica (saber)
Competencia Procedimental (saber hacer)
Competencia Personal (saber ser)
Competencia Social (saber compartir)

Así como se han visto inconsistencias y desorden en el tratamiento teórico del constructo competencia, las formas de identificación y evaluación de competencias han seguido diversos métodos; dejando clara la duda sobre su rigurosidad y potencia explicativa posterior considerando las discordancias teóricas que les sirven de base.

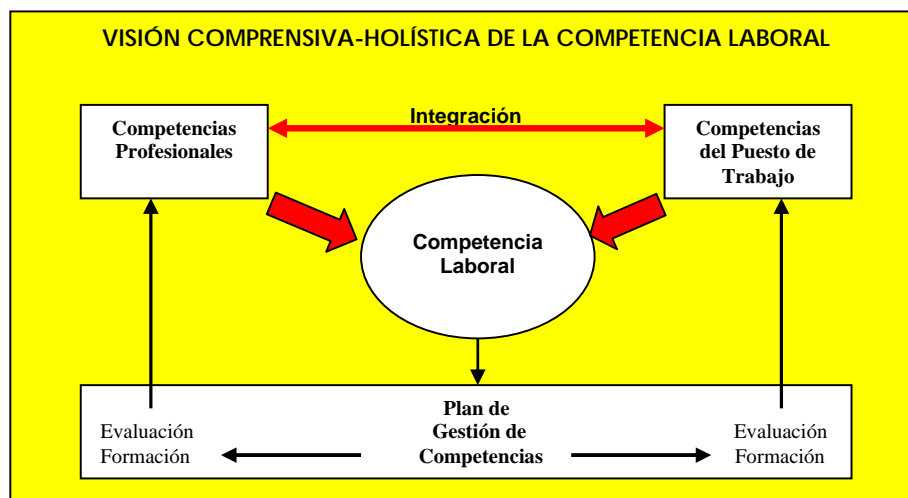
Principales métodos de análisis utilizados para la identificación de competencias (Irigoin y Otros, 2002)

- **El análisis ocupacional**, en el cual la *tarea* es el objeto del análisis. El análisis ocupacional se desarrolló y se usa ampliamente en los Estados Unidos.
- **El análisis constructivo** o *l'emploi type dans sa dynamique (ETED)* o "el empleo-tipo en su dinámica". El *ETED* es el objeto del análisis y es una interpretación estructurada a partir de la consideración de trabajos diferentes pero relacionados. El análisis constructivo se desarrolló y se usa principalmente en Francia.
- **El análisis funcional**, en el cual la *función* (un conjunto significativo de tareas interrelacionadas que se realizan para lograr un objetivo) es el objeto del análisis. El análisis funcional se desarrolló y se utiliza en el Reino Unido, así como en muchos países europeos y latinoamericanos.

Por nuestra parte, utilizamos una visión **constructiva-comprensiva** holística-global, por tanto, igualmente **multidimensional e interdisciplinar**, en el que se tienen en cuenta las competencias del potencial profesional (MECPRO) y las competencias del puesto de trabajo. La literatura especializada demuestra que el desafío de expertos y gestores está en aplicar esta visión, que como tal requiere sin embargo profunda reflexión, por cuanto se debe contar primero con un modelo de competencias suficientemente amplio, claro, flexible y operativo que se constituya en un marco referencial para analizar las competencias profesionales del empleado. Análisis complementado con la consideración de las competencias propias del puesto de trabajo. Por ello el punto de vista constructivo-comprensivo tiene en cuenta estos dos componentes que son parte de la realidad plena de la competencia laboral que refleja, en definitiva, **la combinación del potencial profesional y el puesto de trabajo y la gestión constructiva-comprensiva por competencias identifica, evalúa y potencia ambos aspectos.**

La siguiente figura representa la visión comprensiva de la competencia laboral donde la necesidad de un modelo de referencia sobre el potencial profesional del

personal y la consideración del contexto de trabajo son componentes fundamentales y necesarios para una valoración plena del recurso humano. La competencia laboral entendida de forma completa da sustento real al plan de gestión de competencias y da curso a la formación y evaluación.



En toda organización gran parte del recurso humano formado cuenta con el potencial desarrollado en la universidad (en la formación básica y de postgrado) que como tal supone un conjunto de cualidades cultivadas que, sin embargo, deben ser **verificadas por el empleador**. Este potencial es un marco amplio de referencia que en mayor o menor grado tienen relación y aplicación en el puesto de trabajo y que sin duda influyen en él. No solo en el rendimiento global laboral de la persona, sino también, en tanto es un recurso a **considerarse y valorarse** en función de la organización para su mejor aprovechamiento (recuperación del potencial profesional a efectos de reubicación y promoción).

Por otra parte, el perfil demandado por el puesto de trabajo y las evidencias de adecuación y desempeño profesional en el puesto son el otro importante componente del paquete de competencias laborales (es decir: lo estudiado y lo aprendido en el trabajo diario). La visión holística de las competencias laborales implica entonces analizar las **competencias profesionales** desde un marco estructural válido y adaptable (a las organizaciones) y desde una referencia de criterios también estructurales para aproximarse con precisión al análisis de las **competencias demostradas en el puesto de trabajo**, según el requerimiento del mismo: aquí son fundamentales el *perfil organizacional del puesto*, el *desempeño de la persona según ese perfil* (adecuación) y las *evidencias de enriquecimiento de ese perfil* por la propia potencia profesional de la persona (superación).

MODELO ESTRUCTURAL DE COMPETENCIAS PARA LA PRODUCTIVIDAD MECPRO

COMPETENCIA CIENTÍFICA: Supone la demostración efectiva de los conocimientos propios de la formación disciplinar básica y de la experiencia acumulada durante el ejercicio profesional, que en conjunto, permiten la comprensión, interpretación y actualización de los temas y problemas del área. **Saber.**

COMPETENCIA PROCEDIMENTAL: Representa el conjunto de conocimientos y criterios procedimentales e instrumentales que permiten desarrollar correctamente la actividad laboral, en base de acciones razonadas que viabilizan la contribución profesional productiva. **Saber Hacer.**

COMPETENCIA PERSONAL: La competencia personal hace referencia a la posición subjetiva de la persona respecto del saber en cuanto que *no se reconoce como poseedor de la verdad absoluta* sobre su campo de dominio, sino como un conocedor insuficiente del mismo. Por lo tanto, moviliza su energía hacia el aprendizaje constante a lo largo de la carrera profesional. **Saber Ser.**

COMPETENCIA SOCIAL: Representa a las cualidades que permiten establecer relaciones interpersonales socialmente adecuadas y técnicamente productivas con compañeros, usuarios internos y externos. En tanto que la persona, al desenvolverse en una comunidad de trabajo, interactúa sobre la base del respeto, tolerancia y reconocimiento del valor de todos quienes son parte de su ámbito laboral. **Saber Compartir.**

Estas competencias se refieren al potencial profesional-personal del trabajador que constituye la **referencia de cualidades** requeridas actualmente en el empleo y, por tanto, aplicables a empleos distintos (competencias profesionales). Y, en ningún caso, excluyen a personas que no hubieren realizado estudios formales, pues igualmente su conocimiento y valores devienen de la experiencia acumulada en la vida laboral cotidiana. Este modelo representa entonces a las cualidades del empleado independiente de la organización en la cual trabaja. Sin embargo, insistimos, la competencia laboral completa su contenido con las **competencias exigidas por la institución**, derivadas directamente de la caracterización y operacionalización del sentido del puesto que ocupa la persona en la organización (contexto específico). Los cuatro tipos de competencias se desdoblán en dimensiones y en indicadores que se presentan a continuación siempre en redacción alusiva a la demostración de la persona.

Ecuación básica	
Competencia Laboral = competencias profesionales + competencias del puesto de trabajo	
DETALLE DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	
Competencia Científica	<p>Dimensiones</p> <p>El saber disciplinar específico: Demuestra un conjunto de conocimientos empíricos naturales y aquellos propios de la formación profesional que le permiten entender, interpretar y desarrollar actividades en ámbitos laborales correspondientes.</p> <p>La investigación como método de autoaprendizaje: Busca información relevante y relacionada con su práctica profesional como referencia para el aprendizaje y la innovación permanente.</p> <p>Contribución a la generación de innovaciones: Analiza su desempeño profesional y el de su área, presentando propuestas fundamentadas de innovación aplicadas a la mejora de procesos y de resultados.</p>

Competencia Procedimental	<p>Dimensiones</p> <p>Vinculación del saber con la realidad: Relaciona y aplica correctamente sus conocimientos empíricos naturales y disciplinares (conceptos, principios, fórmulas, metodologías, métodos, técnicas, herramientas, etc.) con la realidad del trabajo que realiza en la organización.</p> <p>Desarrollo del trabajo en base de proyectos: Organiza sus actividades en base de proyectos de trabajo que le permiten actuar con sistematicidad, concreción y contundencia en su desempeño profesional.</p> <p>Dinamización de procesos interactivos de investigación: Establece acuerdos con sus compañeros para buscar e intercambiar documentación relevante que facilite el aprendizaje común, la reflexión compartida y la mejora del desempeño grupal.</p>
----------------------------------	--

Competencia Personal	<p>Dimensiones</p> <p>Aprendizaje permanente: Demuestra una apertura mental hacia el conocimiento para lograr un crecimiento profesional, aceptando la necesidad de reconfigurar esquemas previos de pensamiento y encontrar nuevas formas de realizar el trabajo.</p> <p>Regulación del desempeño: Aplica criterios de valor que le permiten canalizar correctamente su esfuerzo cotidiano; sentido de la responsabilidad, compromiso con su trabajo y la institución, cumplimiento de cronogramas, asume procesos y resultados, respeto y confidencialidad con la información, determinación y compromiso con la verdad.</p>
-----------------------------	---

Competencia Social	<p>Dimensiones</p> <p>Comprensión de otras personas: Demuestra receptividad hacia las personas de su entorno asumiendo en ellas un potencial/experiencia en el que identifica aspectos como insumo para su propia reflexión y desarrollo.</p> <p>Promoción del aprendizaje social: Se implica en la generación de oportunidades para el diálogo y reflexión grupal con el objetivo de asimilar nuevos conocimientos y dar vida a ideas y procesos innovadores que impulsen el desarrollo de la práctica profesional.</p> <p>Planificación grupal: Entiende su desempeño como un proceso interactivo, por tanto, impulsa la coordinación, planificación y desarrollo de la actividad laboral en el marco de equipos de trabajo productivos.</p>
---------------------------	--

Continuación

DETALLE DE LAS COMPETENCIAS CLAVE DEL PUESTO DE TRABAJO**CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL ORGANIZACIONAL DEL PUESTO**

Se define desde la propia organización y según los objetivos generales y específicos de la entidad. En este sentido conviene detallarse el perfil desde el marco de competencias expuesto antes para mantener la coherencia y congruencia del modelo y de la gestión de RRHH. Es decir:

- **Competencia Científica:** el saber necesario en el puesto.
- **Competencia Procedimental:** el saber hacer necesario en el puesto.
- **Competencia Personal:** el saber ser (valores) necesario en el puesto.
- **Competencia Social:** el saber compartir (valores sociales) necesario en el puesto.

Cada uno de los puestos de trabajo debe ser definido en términos del perfil de competencias deseable desde una estructura ordenada de categorías de cualidades (las competencias); desde esta lente conviene estudiar las competencias profesionales de la persona para estimar su aproximación y posible contratación, para luego, realizar el soporte hacia el logro de su adecuación y, más aún, estimular la superación del propio perfil del puesto. Aquí **el gestor de recursos humanos encuentra su verdadero papel contemporáneo: es decir, capturar el mejor recurso humano y generar su mayor desarrollo posible pensando en que su realización personal y profesional conlleva al éxito de la organización.** Por ello existe la cultura y clima organizacional como una referencia a tener siempre en cuenta y ambas nacen en las personas.

DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL

1. Desempeño de la persona según el perfil del puesto (adecuación). Considera el marco de referencia de competencias que definen el puesto de trabajo; según esta definición se debe evaluar el desempeño para estimar las distancias entre lo real y lo esperado.

2. Enriquecimiento del perfil del puesto (superación). Considera el marco de referencia de competencias que definen el puesto de trabajo; siguiendo esta definición es necesario evaluar y valorar notablemente cualquier evidencia de superación de lo esperado por parte de la persona. La superación de lo esperado es el sentido más auténtico de la excelencia profesional y laboral.

A partir de acá se exponen los indicadores de las dimensiones de competencias correspondientes primero a las **competencias profesionales** y, seguidamente, las **competencias clave en el puesto de trabajo**. Los indicadores son necesarios para la formación y evaluación de las competencias, facilitando así su aplicación correcta.

DESCRIPCIÓN OPERATIVA PARA LA APLICACIÓN

COMPONENTE 1. INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

COMPETENCIA CIENTÍFICA

DIMENSIÓN 1. EL SABER DISCIPLINAR ESPECÍFICO: Demuestra un conjunto de conocimientos de la propia formación profesional que le permiten entender, interpretar y desarrollar actividades en ámbitos laborales correspondientes.

INDICADORES: La persona...

- Plantea con claridad el perfil fundamental generado por su formación profesional básica y de postgrado.
- Reproduce y explica las principales líneas de conocimiento de su formación
- Señala autores relevantes y/o escuelas, enfoques significativos del campo disciplinar correspondiente.
- Describe las partes de la realidad que se explican e interpretan con esas líneas de conocimiento de su formación.
- Identifica con precisión los principales avances de conocimiento con relación a porciones concretas de la realidad.
- Demuestra las relaciones teóricas y prácticas entre su formación de pregrado y postgrado (si corresponde).
- Explica las conexiones y relaciones de aplicación entre su formación y experiencia laboral.

DIMENSIÓN 2. LA INVESTIGACIÓN COMO MÉTODO DE AUTOAPRENDIZAJE: Busca información relevante y relacionada con su práctica profesional como referencia para el aprendizaje y la innovación permanente.

INDICADORES: La persona...

- Conoce principios básicos y herramientas fundamentales de investigación científica.
- Conoce la aplicación de herramientas científicas de búsqueda documental y análisis documental.
- Indica los criterios fundamentales de búsqueda documental científica en Internet y en archivos físicos.
- Explica los pasos de búsqueda documental en Internet para identificar documentos acreditados y sitios Web especializados.
- Señala los criterios de identificación de literatura científica especializada (artículos, reportes de investigación, informes, marcos normativos etc.) y documentación-información actual relevante (reportes breves, datos contrastados, indicadores).
- Plantea una o más técnicas de estudio y análisis de documentación que asegura su asimilación y optimización del tiempo.
- Aplica las herramientas de búsqueda y análisis documental especializado.
- Elabora una base de datos con la documentación acumulada.
- Acumula notas y apuntes derivados de su análisis documental.
- Demuestra nuevos aprendizajes y los vincula con su conocimiento previo y su desempeño laboral actual.
- Diseña posibles aplicaciones efectivas de los nuevos aprendizajes en su ámbito laboral.
- Comparte las herramientas y técnicas de búsqueda y análisis documental; la documentación acumulada; y sus reflexiones, con su entorno de trabajo.

DIMENSIÓN 3. CONTRIBUCIÓN A LA GENERACIÓN DE INNOVACIONES: Analiza su desempeño profesional y el de su área, presentando propuestas de innovación aplicadas a la mejora de procesos y de resultados.

INDICADORES: La persona...

- Considera su experiencia laboral, sus recientes aprendizajes y hallazgos documentales como referencia para la innovación aplicada.

- Identifica con precisión el ámbito general y/o proceso específico donde conviene desarrollar la innovación.
- Explica con evidencias los argumentos por los que se debe innovar (demostración).
- Explica las bases técnicas/marcos de referencia que sostienen la solidez y actualidad de la innovación (argumentación documental especializada).
- Señala los pasos que supone el desarrollo de la innovación.
- Establece una estimación de los recursos necesarios, costos y beneficios proyectados.
- Genera un escenario efectivo para la discusión de ideas, posibilidades y programación de la innovación.
- Impulsa un cronograma concreto y sugiere de modo suficiente la toma de decisiones necesarias para su realización (en caso de que la innovación afecte a más personas, equipo, tecnología, etc.).
- Lleva adelante la innovación y sistematiza la experiencia resultante (en caso de que la innovación sea individual y como reflejo de mejora autónoma permanente).
- Comparte la experiencia con su entorno de trabajo.

COMPETENCIA PROCEDIMENTAL

DIMENSIÓN 1. VINCULACIÓN DEL SABER CON LA REALIDAD: Relaciona y aplica correctamente sus conocimientos disciplinares (conceptos, principios, fórmulas, etc.) con la realidad del trabajo que realiza en la organización (aplicación efectiva-contundente).

INDICADORES: La persona...

- Expone claramente su experiencia laboral desde el manejo de los contenidos de su formación profesional de pregrado y postgrado.
- Define los alcances y utilidad que tienen sus conocimientos con su desempeño laboral actual.
- En una perspectiva racional crítica señala las cuestiones aprendidas que no tienen posibilidades de aplicación en su puesto de trabajo.
- Establece una valoración de metodologías, métodos, técnicas, herramientas y cualquier otro conocimiento procedimental o instrumental relevante para su desempeño laboral.
- Explora las bases y confirma que domina la aplicación de ese conocimiento instrumental.
- Señala y comprende con precisión la adecuación necesaria realizada en la aplicación de sus conocimientos en su puesto de trabajo (la persona sabe lo que hace y las razones de porqué hace ello; esto es una aplicación conciente de la formación).

- Identifica los aspectos del puesto de trabajo que modifican y enriquecen su formación y experiencia previa (retroalimentación de aprendizaje en el empleo).
- Sistematiza sus nuevos aprendizajes derivados de la interacción con la realidad del puesto de trabajo.
- Comparte las reflexiones con su entorno de trabajo para potenciar la excelencia del equipo y la organización.

DIMENSIÓN 2. DESARROLLO DEL TRABAJO EN BASE DE PROYECTOS: Organiza sus actividades en base de proyectos de trabajo que le permiten actuar con sistematicidad, concreción y contundencia en su desempeño profesional.

INDICADORES: La persona...

- Explora y aplica el método de proyectos de trabajo para organizar su agenda cotidiana de ejercicio profesional.
- Atiende demandas/requerimientos y se plantea proyectos de trabajo concretos (en caso de demandas puntuales, breves -como por ejemplo generar un reporte del uso semanal de materias primas o un reporte de ventas del último mes- no es necesario plantearse un proyecto de trabajo; sí es útil cuando se asumen misiones amplias que toman al menos 15 días e implican recursos e informes finales de impacto).
- Conoce y considera normas y procedimientos vigentes de regulación organizacional del trabajo.
- Asume total responsabilidad por el desarrollo del proyecto.
- Establece un plan de realización del proyecto en tiempos racionales.
- Obtiene insumos: materiales, equipos, información científica actualizada, otros.
- Solicita y utiliza recursos disponibles con eficiencia y eficacia (evitando el daño y el desperdicio).
- Interacciona con tecnología, clientes internos y externos para consolidar el proyecto.
- Identifica, razona, enfrenta y resuelve contingencias/conflictos con efectividad.
- Sistematiza y evalúa los avances del proyecto siempre con relación a los objetivos iniciales, los estándares de calidad necesarios y las condiciones reales.
- Produce y genera procesos de calidad y resultados concretos según los tiempos previstos.
- Elabora correctamente un informe condensado y ágil sobre la experiencia de trabajo (y prepara una presentación precisa y didáctica si es necesario).
- Evalúa su calidad en la gestión del proyecto y aplica mejoras inmediatas para oportunidades futuras.

- Sistematiza sus aprendizajes para optimizar su desempeño e impulsar su superación.

DIMENSIÓN 3. DINAMIZACIÓN DE PROCESOS INTERACTIVOS DE INVESTIGACIÓN:

Establece acuerdos con sus compañeros para buscar e intercambiar documentación relevante que facilite el aprendizaje común, la reflexión compartida y la mejora del desempeño grupal.

INDICADORES: La persona...

- Muestra a sus compañeros y compañeras el valor de contar con documentación especializada científica y estudiarla para mejorar la calidad del desempeño laboral.
- Motiva a su equipo a situar un tema relevante en el trabajo y refrescar las ideas sobre ello mediante documentación actual.
- **En el equipo de investigación.** Consolidan un tema del agrado y necesidad de todos(as) y comprenden la importancia de investigar al respecto.
- Comparten claves técnicas de búsqueda documental en Internet y en archivos físicos-bibliotecas.
- Acuerdan un cronograma liviano de búsqueda documental especializada.
- Comparten la documentación identificada y seleccionan el material relevante.
- Comparten claves técnicas de análisis documental para un máximo aprovechamiento del tiempo y los documentos.
- Elaboran mapas conceptuales/mapas mentales, esquemas, figuras, etc. que ilustran lo esencial de la información revisada.
- Confirman la comprensión precisa de los contenidos y su utilidad en el desempeño laboral actual.
- Definen posibilidades de aplicación inmediata como parte de la innovación permanente.
- Consolidan una síntesis clara y didáctica de la investigación documental sobre el tema y la comparten con otros equipos y los superiores.
- Los superiores definen reconocimientos tangibles e intangibles para el equipo como mecanismo de motivación permanente a la excelencia laboral.

COMPETENCIA PERSONAL

DIMENSIÓN. APRENDIZAJE PERMANENTE: Demuestra una apertura mental hacia el conocimiento para lograr un crecimiento profesional, aceptando la necesidad de reconfigurar esquemas previos de pensamiento y encontrar nuevas formas de realizar el trabajo.

INDICADORES: La persona...

- Reflexiona y define proactivamente temas sujetos a actualización-refrescamiento.
- Establece y desarrolla un plan estratégico de explotación de bases de datos actuales (por ejemplo para un periodo de un año).
- Estudia y analiza críticamente documentos y materiales técnicos acreditados.
- Produce reportes y escritos técnicos que documentan su aprendizaje (si el tipo de institución y puesto de trabajo así lo requiere; p.e. fundaciones, asociaciones, etc.).
- Participa en cursos o eventos técnicos sobre temas de su interés.
- Incorpora de manera evidente sus aprendizajes en la innovación de su desempeño laboral.

DIMENSIÓN. REGULACIÓN DEL DESEMPEÑO (VALORES): Aplica criterios de valor que le permiten canalizar correctamente su esfuerzo cotidiano; sentido de la responsabilidad, compromiso con su trabajo y la institución, cumplimiento de cronogramas, asume procesos y resultados, respeto y confidencialidad con la información, determinación y compromiso con la verdad.

INDICADORES: La persona...

- Demuestra responsabilidad en el ejercicio laboral: asistencia, puntualidad, entrega del trabajo asumido.
- Cumple los acuerdos, las cargas de trabajo y tareas asumidas considerando el empleo como primera prioridad laboral.
- Respeta la organización y se la asume como parte importante del desarrollo personal y profesional.
- Finaliza el trabajo en los tiempos asignados y acordados previamente o, inclusive, se culminan antes de lo esperado.
- Asume personalmente las responsabilidades por los procesos y resultados obtenidos en lugar de desentenderse de lo sucedido en perjuicio de colegas y la institución.
- Protege y resguarda la información de la organización por cuanto se la considera un patrimonio confidencial.
- Basa su desempeño laboral en la verdad y transparencia innegociables.

COMPETENCIA SOCIAL

DIMENSIÓN 1. COMPRENSIÓN DE OTRAS PERSONAS: Demuestra receptividad hacia las personas de su entorno, asumiendo en ellas un potencial/experiencia en el que identifica aspectos como insumo para su propia reflexión y desarrollo.

INDICADORES: La persona...

- Pide opiniones, criterios y propuestas a aquellos(as) con quienes trabaja.
- Integra positivamente en su trabajo los aportes de otras personas.
- Busca el consejo y asesoramiento de colegas con mayor experiencia.
- Modifica y adecua sus ideas a favor del desarrollo grupal.
- Modifica y adecua su discurso de acuerdo con el tipo de audiencia (contextualización).

DIMENSIÓN 2. PROMOCIÓN DEL APRENDIZAJE SOCIAL: Se implica en la generación de oportunidades para el diálogo y reflexión grupal con el objetivo de asimilar nuevos conocimientos y dar vida a ideas y procesos innovadores que impulsen el desarrollo de la práctica profesional. Puede notarse que varios indicadores de la dimensión **dinamización de procesos interactivos de investigación** expuesta más arriba anticipan pistas claras sobre el aprendizaje social y facilitan su evaluación; en consecuencia simplemente señalamos algunos indicadores complementarios.

INDICADORES: La persona...

- Comparte información, documentación y datos que considera importantes para el trabajo.
- Motiva al equipo para realizar sesiones de reflexión y debate útiles para el trabajo.
- Hace preguntas sin temor y provoca reflexiones y razonamiento permanente que estimulan la agilidad y lucidez mental.
- Motiva a que el equipo se platee retos de excelencia y se distinga de otros equipos.

DIMENSIÓN 3. PLANIFICACIÓN GRUPAL: Entiende su desempeño como un proceso interactivo, por tanto, impulsa la coordinación, planificación y desarrollo de la actividad laboral en el marco de equipos de trabajo productivos.

INDICADORES: La persona...

- Reconoce el grupo de personas como un equipo de trabajo productivo y exitoso.
- Impulsa la generación de una agenda clara, viable, desafiante y evaluable (bien sea trate de equipos estables o *ad hoc*).

- Comparte responsabilidades con implicación total de su potencial en beneficio del equipo.
 - Comparte ideas sin restricción y se enriquece con las ideas del equipo para su propio crecimiento.
 - Siempre agradece los aportes y busca que el ambiente del trabajo en el equipo demuestre comodidad y calidez humana.
 - Impulsa la evaluación permanente del equipo para lograr la excelencia laboral.
 - Colabora en sistematizar los logros del equipo para traducirlos en la historia técnica evolutiva que permita seguir creciendo.
-

COMPONENTE 2. INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS EN EL PUESTO DE TRABAJO

1. DESEMPEÑO DE LA PERSONA SEGÚN EL PERFIL DEL PUESTO (ADECUACIÓN)

INDICADORES:

- Se cuenta con el marco de competencias claramente definidas para el puesto de trabajo según un modelo fundamentado.
- Se confirma que el modelo de competencias y las competencias del puesto realmente son de utilidad para la organización.
- La persona reconoce y comprende con precisión el perfil de competencias del puesto de trabajo.
- La persona revisa su potencial previo y lo compara con los desafíos que supone el puesto de trabajo.
- La organización revisa la relación entre el potencial previo de la persona y los desafíos del puesto de trabajo.
- La organización define vías de formación inicial para reducir distancias entre el potencial de la persona y el puesto de trabajo.
- Se llevan a cabo los cursos o sesiones de formación y evalúa su aprovechamiento en la persona.
- Se dispone un responsable que monitorea el desempeño de la persona y acumula evidencias objetivas (mentoring-coaching).

- En sentido de evaluación: La persona cumple correctamente las líneas maestras de su desempeño esperado en el perfil del puesto.
- Según la funcionalidad de la organización la persona logra que el puesto de trabajo sea una contribución correcta de acuerdo a los propósitos de la organización.
- La persona cumple correctamente los aspectos secundarios contemplados en el perfil del puesto de trabajo.
- Se puede confirmar que la persona tiene como referencia permanente el perfil del puesto y toma nota de su evolución y ajuste.
- La persona interacciona con su monitor para intercambiar opiniones que mejoran su desempeño hacia el perfil del puesto.
- La persona se plantea acciones concretas para consolidar su adecuación al puesto de trabajo.
- La persona comunica posibles incoherencias en el perfil del puesto en base de su desempeño.
- Esa información es procesada para realizar aclaraciones o ajustes (si corresponde) en el perfil del puesto de cara a mejorar la calidad funcional.
- La persona y su monitor intercambian información preliminar y emiten conclusiones iniciales sobre la calidad del desempeño.
- La persona potencia su desempeño y aporta nuevas evidencias de adecuación real al perfil del puesto (p.e. informes totales, reportes puntuales de logros, documentos revisados, análisis propios, diario de objetivos y logros, diseños propios, etc.).
- La persona y el monitor confirman que el desempeño es adecuado al perfil y organizan las evidencias que así lo demuestran.
- La persona confirma en notas breves su comprensión del perfil del puesto y puntualiza su autoevaluación.
- El monitor define el reconocimiento y mérito del desempeño y valora el aporte del funcionario.
- El monitor explica claramente las recomendaciones básicas para que la persona mantenga su nivel de calidad.

2. ENRIQUECIMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO (SUPERACIÓN)

INDICADORES: La persona...





- Tiene como principal referencia el perfil del puesto de trabajo.
- Cuenta con evidencias de su desempeño laboral con relación al puesto de trabajo.

- Confirma las evidencias con su superior, el monitor asignado y los(as) compañeros (as) de trabajo.
- Analiza en profundidad su desempeño con relación al perfil del puesto de trabajo.
- Identifica claramente relaciones y diferencias entre su desempeño y el perfil del puesto.
- Confirma haber superado una o más características del perfil del puesto de trabajo.
- Revisa y confirma el análisis previo con el monitor, su superior y sus compañeros(as) de trabajo.
- Aísla los factores de superación y comprende su naturaleza y comportamiento dentro de su desempeño.
- Describe con precisión la forma en que ha superado las características del puesto de trabajo.
- Comparte con el monitor sus avances y explicaciones sobre su desempeño superior al esperado.
- Junto con el monitor identifican la relación entre las competencias profesionales de la persona y su incidencia en la superación del perfil del puesto de trabajo.
- Subraya las cuestiones fundamentales recuperadas de sus competencias profesionales que posibilitaron la superación del perfil del puesto de trabajo.
- Junto con el monitor comparten con los compañeros(as) esta información para impulsar la superación grupal (cuidando los posibles celos profesionales emergentes).
- Sugiere posibles modificaciones positivas al perfil del puesto de trabajo para posibilitar su crecimiento y productividad.
- El monitor y equipo superior revisan las sugerencias y toman decisiones de reconfiguración del perfil.
- La persona asume los nuevos retos y confirma acuerdos de superación permanente con su monitor y sus superiores.
- Los superiores y el monitor generan reconocimientos tangibles y/o intangibles por el desempeño demostrado.
- Los superiores y el responsable de gestión de recursos humanos sistematizan la experiencia y la traducen en escenarios de formación continua para todo el personal.

EL RIGOR Y LA APLICABILIDAD DE UN MODELO EXPLICATIVO

Los modelos son construcciones abstractas y epistemológicamente (origen y naturaleza del conocimiento) complejas, por cuanto suponen el esfuerzo científico de representar una parte de la realidad con categorías superiores (mirada aérea de la realidad en tierra) para detectar ciertos patrones suficientemente sólidos que permitan operar en la realidad en todas las circunstancias posibles, de manera ordenada teóricamente y correcta en la práctica (Prats, 2004). Por ello, un modelo explicativo y operativo de la realidad se construye sobre la base de amplia investigación teórica y experiencia práctica en torno al fenómeno de interés. Luego de su delicada formulación el modelo debe validarse en la realidad para la cual está construido, aplicándolo en diferentes contextos para poner a prueba su potencial y minimizar sus limitaciones.

En otras palabras un modelo conecta desde categorías abstractas **la teoría-con la realidad concreta** mediante un camino riguroso (meditado) que orienta la intervención en la realidad evitando imprecisiones, errores, confusiones y mejorando la posibilidad de actuar correctamente para lograr en la realidad lo que a priori se establece posible de lograr. Veamos ahora la relación básica de estos elementos como base de todo modelo explicativo científicamente correcto.

				
Operacionalización fundamentada teóricamente				Aplicación
Constructo	Categorías	Dimensiones	Indicadores	Contextualización
 La Operacionalización es responsabilidad del modelo				 La Contextualización es responsabilidad de los usuarios del modelo
<p>El modelo aporta la vinculación entre la teoría y la realidad, sin embargo, se detiene en el nivel de indicadores justo un paso antes de tocar la superficie real propiamente tal. Esto para permitir que quienes aplican el modelo puedan contextualizar los indicadores y adecuarlos a las características propias del terreno y para utilizarlos correctamente. Cuando un modelo no contempla este margen de operacionalización llegar a ser inaplicable en ciertos contextos; en cambio, cuando se estudian estos grados de flexibilidad y establecen los márgenes correspondientes, el modelo llega a ser estructural por su planteamiento de patrones y desarrollo en categorías, dimensiones e indicadores relevantes y orientador para todos los contextos posibles. En tal sentido, la formulación de indicadores de este nivel es exigente y compleja, requiere una minuciosa reflexión horizontal (relación constructo-indicador) y vertical, es decir, seguir un orden secuenciado y lógico que permita operar paso a paso en la realidad de aplicación.</p>				

Por su parte, los indicadores son el área especial de trabajo para los usuarios de aplicación del modelo y están pensados para facilitar su gestión en el terreno concreto de las organizaciones en cualquier contexto donde corresponda. El indicador específicamente tiene dos ámbitos de consideración; la **CONTEXTUALIZACIÓN** que supone la puesta en escena del indicador en los espacios de la organización correspondientes, analizando individualmente el indicador y sus implicaciones para su desarrollo en las personas (desafíos de aprendizaje). Dos ejemplos pueden ser ilustrativos de este ámbito de aplicación.

Ejemplo 1

COMPETENCIA PROCEDIMENTAL: Dimensión 2. Desarrollo del trabajo en base de proyectos. *Uno de los indicadores se refiere a la necesidad de redactar correctamente informes y documentos escritos:*

La persona ¿Elabora correctamente un informe condensado y ágil sobre la experiencia de trabajo (y prepara una presentación precisa y didáctica si es necesario)?

El logro de este indicador supone acordar en el contexto de aplicación al menos las siguientes cuestiones básicas:

- **Definición de informe(s):** sentido, utilidad, seriedad.
- **Formato:** estructura convencional del documento que permita una presentación ordenada y uniforme.
- **Redacción:** claridad, coherencia, concreción; es decir dominio de ortografía, puntuación y vocabulario para producir documentos que, en poco espacio, aporten abundante información que impulse la gestión de calidad.

Ejemplo 2

COMPETENCIA PERSONAL: Dimensión 2. Regulación del desempeño (VALORES). Uno de los indicadores se refiere a la necesidad de asumir responsablemente el trabajo ¿Se asumen personalmente las responsabilidades por los procesos y resultados obtenidos en lugar de desentenderse de lo sucedido en perjuicio de colegas y de la institución?

El logro del indicador supone acordar en el contexto de aplicación al menos las siguientes cuestiones básicas, consolidando su asimilación como vital en la calidad del trabajo en este siglo:

- **Sentido de Profesionalidad**
- **Sentido de Comunidad de Trabajo**
- **Sentido de Trabajo en Equipo**
- **Sentido de Lealtad**

El segundo ámbito de aplicación es el trabajo en el **LOGRO DE LOS INDICADORES** y para ello situar niveles de logro es de utilidad especialmente para la evaluación del indicador en la demostración de las personas. Veamos tres niveles de logro.

1. **Nivel Satisfactorio:** La persona demuestra correctamente el indicador en toda su exigencia, por tanto, es necesario fortalecer la motivación y expandir el logro de otros indicadores relevantes.
2. **Nivel Aproximado:** La persona demuestra algunos rasgos que exige el indicador, por tanto, se requiere fortalecer la demostración plena del mismo y consolidar la motivación.
3. **Nivel Insatisfactorio:** La persona no demuestra ningún rasgo que exige el indicador, por tanto, su desempeño es nulo y requiere superar completamente los retos del indicador.

Hasta acá señalar entonces que el lector cuenta con el modelo estructural de competencias y las orientaciones de aplicación efectiva del mismo, lo importante es analizar cada uno de los indicadores para **gradualmente impulsar su desarrollo y consolidación en el personal** según las características-demandas de la organización y de las personas; estimulando el potencial al máximo posible.

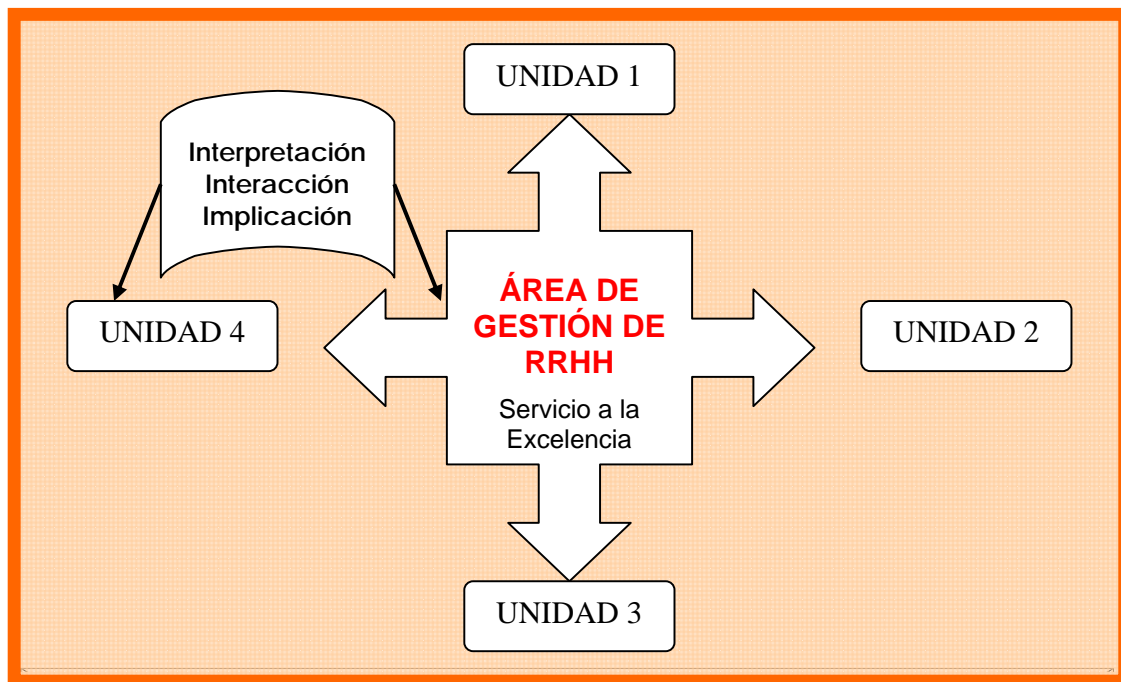
Desde este enfoque la gestión de RRHH supone un proceso cuyo centro está en generar el escenario para la **demostración plena** de las competencias en contextos específicos dentro la organización. El desafío consiste en expandir el potencial del recurso humano como referencia para mejorar la organización desde dentro, desde sí misma. El diseño de la gestión por competencias es dialéctico y contempla en principio una **evaluación diagnóstica** en la que se analiza el potencial profesional a partir del MECPRO; en segundo lugar corresponde la **formación**, cuyo marco referencial es el MECPRO y las competencias específicas del puesto de trabajo; y, finalmente, la **evaluación permanente**.

En consecuencia, es fundamental la implicación plena de los empleados en el conocimiento del diseño y la finalidad del proceso, tanto como, la de los responsables superiores y medios. La gestión tradicional de RRHH generalmente ha basado su trabajo en una sección o unidad que aplica programas de instrucción-adiestramiento periódicos en función de ciertos objetivos, todo ello, de manera autónoma sin que los empleados se impliquen en la visión y el diseño del proceso propiamente tal, **sin creer plenamente en esos programas**. Las evidencias antes señaladas demuestran que la formación humana en el trabajo es ante todo una cuestión personal que se viabiliza por acciones organizacionales claramente sistematizadas. No se trata, por tanto, de programas puntuales de instrucción aislados de una visión de conjunto para la mejora permanente; pues crear una cultura institucional supone básicamente eso. Pasamos así de entender a la gestión de RRHH como una sección más de la empresa a considerarla como un área transversal a las demás, que agrupa los esfuerzos y aportes de todos (en un rango de 360 grados: *360° feedback*) y dinamiza el proceso de desarrollo global del personal. Esta es la cuestión esencial de nuestro planteamiento.

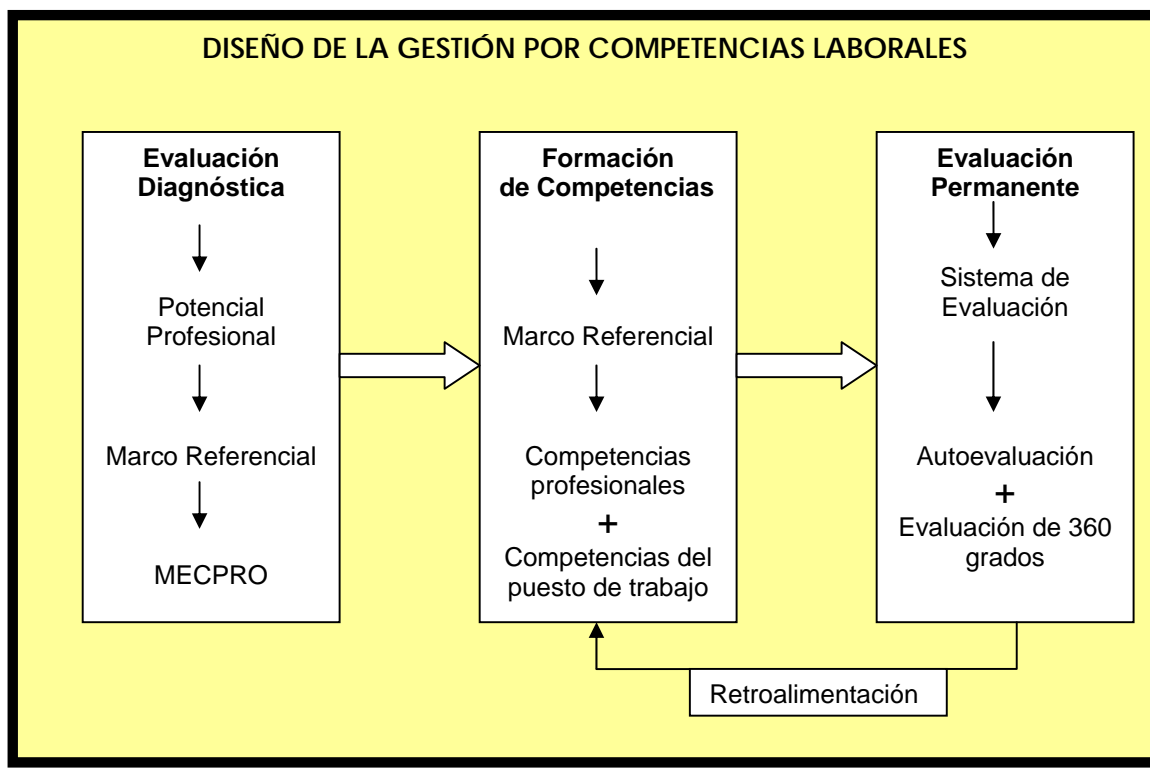
Lo cual implica una reconversión estructural de la unidad de recursos humanos en la organización, antes que ser supervisora-vigilante del personal debe estar al servicio permanente de todas las personas para impulsar en ellas su mayor

desempeño. Conocer detalladamente **todas las unidades de la organización**, los planes de trabajo, las necesidades y expectativas y buscar –incasablemente- generar las condiciones más adecuadas para que las personas se sientan bien en el trabajo, disfruten de él y realicen sus planes de mejora permanente, creciendo con la organización.

La unidad de recursos humanos no debe estar ya en una plataforma superior alejada del personal con pobre conocimiento de lo que sucede alrededor, al contrario, debe estar en el terreno del trabajo diario en una relación completamente horizontal, dialogando y apoyando sobre la base de una premisa de trabajo clara: **“dime qué necesitas para lograr tu máximo desempeño, pues la organización lo necesita”**. Desde esta visión el gestor de recursos humanos moderno debe ser un socio del personal, comprometido con la mejora permanente para gestionar productivamente el potencial interno, es decir, cultivar la parcela para una cosecha excelente. La figura siguiente intenta representar esta necesaria relación horizontal con todas las unidades de la organización sirviendo a la generación de excelencia laboral.



Desde esta perspectiva en la siguiente página veamos una representación gráfica del diseño de la gestión por competencias, clave para los gestores de recursos humanos bajo el enfoque de competencia laboral.



La gestión por competencias se fundamenta en dos pilares conceptuales y operativos: los marcos referenciales sobre la **competencia laboral** y los marcos referenciales sobre la **evaluación científica**. Ambos confluyen en la identificación de competencias e identificación de los lineamientos organizacionales establecidos para mejora global. La puesta en marcha de la gestión por competencias en las organizaciones plantea un análisis en dos dimensiones: institucional y personal. La dimensión institucional considera al **plan de calidad** de la institución y sus metas a corto, medio y largo plazo; lo cual constituye el marco claro y preciso de desarrollo institucional en el que se incluye la gestión de RRHH (Beckman & Others, 2004). Por tanto, la dimensión personal alude a la reflexión sobre el personal deseable para llevar adelante con éxito el plan institucional de calidad. Las cuestiones específicas que son parte del análisis dimensional son las siguientes.

Dimensiones de Análisis para la Gestión por Competencias Laborales

Dimensión Institucional

- ⇒ **Diagnóstico:** ¿Qué organización tenemos actualmente?
- ⇒ **Proyección:** ¿Qué organización deseamos ser?
- ⇒ **Sistematización:** ¿Cuáles son nuestras metas?
- ⇒ **Evolución Formativa:** ¿Qué procedimientos y procesos debemos mejorar?
- ⇒ **Evolución Sumativa:** ¿Qué resultados esperamos lograr?
- ⇒ **Gestión de RRHH:** ¿Qué personal necesitamos en la organización?

Dimensión Personal

- ⇒ **Diagnóstico de Competencias:** ¿Qué personal tenemos actualmente?
- ⇒ **Proyección de Competencias:** ¿Qué potencial profesional necesita el personal?
- ⇒ **Contexto Laboral:** ¿Qué competencias demanda el puesto de trabajo?
- ⇒ **Desarrollo:** ¿Cuál es el plan para la gestión de estas competencias?
- ⇒ **Implicación global:** ¿El personal conoce y asume el plan de calidad institucional y el plan de gestión de recursos humanos?

UNO DE LOS ACTORES CLAVE EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE EXCELENCIA ES EL/LA RESPONSABLE DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, APORTANDO EL EJEMPLO PARA DESAPRENDER LA GESTIÓN TRADICIONAL Y MOSTRAR AL PERSONAL LA REAL INNOVACIÓN EN BASE DE UN APRENDIZAJE PERMANENTE. DEMOSTRANDO QUE SU TRABAJO ESTÁ SIEMPRE AL SERVICIO DEL PERSONAL Y, EN NINGÚN CASO POR ENCIMA DE ESTE, MENOS AÚN PARA EJECUTAR UN ROL CONTROLADOR Y PENALIZADOR, SINO EN CAMBIO, ESTIMULADOR Y POTENCIADOR.

Como se puede notar, la **dimensión institucional** sitúa el análisis en la proyección de la organización hacia un desarrollo global y permanente traducido en un **plan de calidad** racional, claro y preciso, a ser comunicado a los empleados como directriz de desarrollo. Los aspectos que se incluyen en el cuadro constituyen los pasos lógicos de reflexión para *vincular el plan de calidad institucional con la gestión de RRHH*. En tal sentido, el **diagnóstico** genera la fotografía del estado actual de la organización con todas sus luces y sombras; sobre esta referencia se **proyectan** las características básicas de la organización deseable.

Seguidamente, este análisis diagnóstico se **sistematiza** mediante la formulación de metas concretas, racionales y sólidamente consensuadas en los niveles de dirección; el logro de estas metas contempla *cambios importantes*, por tanto significa: apertura, aprendizaje, innovación y mejora de procesos y de resultados. Es lo que se entiende por la **evolución formativa y sumativa** que emprende la organización con la plena conciencia de que no se trata de mejoras aisladas, sino, de una transformación de hondo calado que se refleja en procesos-procedimientos, tanto como, en resultados evidentes. Todo esto se articula a la **gestión de RRHH** que tendrá como misión el análisis y potenciamiento sistemático del personal en coherencia con el propio potencial profesional y con el plan de calidad institucional.

La otra dimensión se concentra en **el personal** propiamente tal a ser gestionado desde el enfoque de competencias. En base del MECPRO se realiza el **diagnóstico** del potencial profesional de los empleados, esta fotografía de la realidad debe proyectarse hacia un desarrollo pleno, para lo cual, se **proyectan** las competencias deseables necesarias en el personal. El MECPRO permite entonces evaluar al personal desde un marco sólido-concreto de competencias y establecer la proyección y alcance deseable del potencial profesional (diagnóstico y proyección). Sin embargo, el paisaje de competencias laborales debe -sobre

esta base- complementarse con las **competencias demandadas por el puesto de trabajo**, como tal, vinculado a la naturaleza y características propias de la organización.

Aquí la unidad de gestión de recursos humanos tiene su labor más intensa y delicada: **construir cada uno de los perfiles de puestos de trabajo en base de competencias**. Cada puesto debe contar primero con su definición de competencia laboral (el sentido de la demostración total que exige el puesto); y luego su detalle en competencias científica, técnica, personal y social que ilustran el conjunto de cualidades requeridas por el puesto. Planificando a su vez las formas de **evaluación demostrativa** que son necesarias al momento de admisión y acompañamiento; por otra parte, las **vías de formación y desarrollo** para mejorar el desempeño según las exigencias del puesto. Conviene no olvidar que las competencias sólo pueden estimarse más precisamente cuando se pide a la persona demostrarlas en la realidad, para ello se pueden planificar *simulaciones, tareas cortas, juego de roles, “un día en el trabajo”, ejercicios, etc.*; complementados con pruebas de lápiz y papel a efectos de información técnica adicional y algunos tests de personalidad para estimar la estabilidad psicológica general.

Esto constituye el **contexto laboral** en el que la competencia debe demostrarse con éxito y en coherencia clara con la organización. En este punto confluyen y se articulan; el *potencial profesional* y el *contexto laboral* ambos visualizados a través de la competencia laboral productiva. Desde esta perspectiva la gestión de competencias exige el rigor y cuidado en considerar todos estos criterios conceptuales y metodológicos fundamentales para la correcta aplicación de este enfoque en las organizaciones.

Si las bases están claras y precisas en el análisis de estos aspectos lo siguiente es **desarrollar las competencias**, etapa que implica la elaboración del plan de formación del personal sobre la base de dimensiones e indicadores de las competencias finalmente definidas como prioritarias para la organización (perfiles de puestos). Se trata entonces de establecer un **proceso formativo** cuya aplicación considera la naturaleza específica de este tipo de formación, es decir, es un proceso de educación de adultos llevada a cabo en el contexto del trabajo. El desafío clave acá es considerar la diversidad del personal-estudiante en cuanto a conocimientos previos, experiencia, etapa en la carrera profesional, ritmos-estilos de aprendizaje y formas de desarrollo de conocimientos (Kutner & Tibbetts, 1997; Imel, 2002).

Estas son variables estructurales y dinámicas que constituyen una referencia fundamental para este tipo de procesos formativos, por tanto, el proceso enseñanza-aprendizaje debe considerar diversidad de estrategias didácticas y de oportunidades-escenarios de aprendizaje que vinculen permanentemente los marcos teóricos-técnicos referenciales con la realidad laboral del empleado. Se deben considerar acá **diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje** razonado-práctico en escenarios de aula y reales; igualmente, **diversas oportunidades de demostración** de los aprendizajes y **diversas estrategias de evaluación** de los aprendizajes (pruebas escritas, pruebas verbales, presentaciones y defensas de temas, elaboración de maquetas de aprendizaje aplicado, ensayos fundamentados de aplicación, debates guiados, etc.)

Por estas razones se deben establecer escenarios de trabajo grupal e individual, con un seguimiento preciso-minucioso al desarrollo de las dimensiones e indicadores de las competencias. No se trata en definitiva de un curso de capacitación cuyos efectos en el desempeño profesional y en el rendimiento de la organización no siempre quedan claramente demostrados. Es un proceso de desarrollo de competencias que no se resuelve con un curso puntual, sino que,

exige sistematicidad y paciencia en la formación del personal que debe realizar cambios e innovaciones en sus ideas, valores y práctica profesional (**deben generarse líneas estables de formación y desarrollo, refrescadas en el tiempo en base de nuevas demandas y de innovaciones en materia de formación para y en el empleo**).

Esto requiere tiempo, claridad, precisión y rigor técnico–metodológico en todo el proceso para llegar a apreciar el enorme potencial que la gestión por competencias tiene para las organizaciones, según se demuestra en la literatura especializada desde hace tiempo atrás (NELC, 2003; Echeverría, 2002; Valverde, 2001; Palpacuer, 2000; Mertens, 2000; Cooper & Others, 1998; SCANS, 1993).

Finalmente, el aspecto que cierra el análisis de la dimensión personal es la **implicación global** del personal, entendida como la conciencia clara de ser parte de una **comunidad productiva de trabajo** con un sentido en el horizonte, metas definidas y necesidades específicas de mejora permanente. Esta cultura de calidad y desarrollo se debe comunicar-explicar al personal que debe contar con los espacios para hacer sus aportes e implicarse; creyendo en este proceso para aprovecharlo plenamente. No siempre los responsables-directivos generan oportunidades de discusión y comprensión del proceso de gestión del personal (Newsome & Others, 2003; Viveros, 2003), no obstante, la gestión por competencias -al ser un proceso esencialmente de desarrollo personal- exige la socialización correcta del proceso, para posibilitar que las personas se identifiquen con él y con el sentido que tiene para sí mismas y para la institución.

6

**EL APRENDIZAJE COMO CENTRO DE LA
GESTIÓN DE COMPETENCIAS**

La presión de la competitividad sobre las organizaciones y la necesidad de consolidación en un contexto global incierto-impredecible han situado, como se ha visto, la atención en la fortaleza y crecimiento profesional del personal. De tal manera que el camino de la evolución institucional está, en parte, en manos de la propia gente que lleva adelante una organización. Entendiendo que las variables principalmente externas pueden ser incontrolables, el personal requiere un desarrollo permanente que afine su percepción de los hechos reales y potenciales. Se anticipe a factores de cambio, evite situaciones de riesgo, los minimice, en definitiva, no solamente trabaje bien en su puesto, sino también, tenga plena conciencia de la productividad profesional.

Si se trata de personas en función directiva, estas requieren visualizar caminos reales y correctos de crecimiento, establecer el escenario de la innovación y liderar con decisión y respeto los esfuerzos de todos a su cargo (Borredon, & Ingham, 2005; Berends & others, 2006). Si se trata de mandos medios y técnicos estos necesitan contar con un marco de referencia directivo muy claro: este es el **plan de calidad**; asumirlo y aportar desde su perspectiva su visión innovadora agrupando esfuerzos en base de un trabajo en equipo sincero y productivo. El desafío para directivos superiores, medios, técnicos, operarios, etc. es determinación-decisión y liderazgo para aprender de la propia experiencia, de los colegas y del entorno institucional dimensionando realmente el papel personal y organizacional en el mundo laboral y el mercado (Viveros, 2003; Vecchio, 2003; Beckman & Others, 2004⁷). Documentar la historia del trabajo diario con relación a la ejecución real de planes de calidad fundamentados, permite desaprender hábitos de gestión nocivos y reaprender de modo constante de imprecisiones y

⁷ Estos autores subrayan la importancia del aprendizaje en el enfoque de competencias con las siguientes palabras. **“Benefits of a Competency-Based Learning Plan: A competency-based approach to employee learning can benefit employees, managers, and the organization as a whole. Employees get the right training, at the right time; are able to focus on the skills, knowledge, and characteristics that have the greatest effect on their performance; and can develop individually at an appropriate pace”** (Beckman & Others, 2004:12).

aciertos innovadores; el trabajo es la escuela de formación de competencias individuales y organizacionales.

Todo esto Implica también un cambio en la visión de la gestión de recursos humanos pues el desarrollo de competencias supone que... **“La formación no debe reducirse a un adiestramiento mecánico para satisfacer necesidades inmediatas, sino que supone el dominio integral de un campo laboral”.** (Agudelo, 2002:22). A favor de una mejora organizacional significativa. Véanse a continuación dos referencias que ilustran el significativo cambio en los modos de producción y visión del rol humano en el empleo actual, se trata de un salto realmente histórico, desafiante y delicado para directivos y responsables de gestionar el recurso humano.

⇒ 1880. Taylor y su modelo de productividad:

“Taylor: Trabajo como factor de producción. Ritmo de trabajo subordinado a las máquinas. El trabajo se puede subdividir en tareas y operaciones. A menor tiempo empleado en producir, dada una cierta dotación de recursos, es mayor el número de unidades producidas y menor será el costo de su producción. *“En nuestro sistema se le dice minuciosamente al trabajador qué ha de hacer y cómo; y cualquier mejoría que él incorpora a la orden que se le impone, es fatal para el éxito”* (Valverde, 2001:10).

⇒ Siglo XXI. La visión actual del empleo:

“Trabajo y empresa tienen un nuevo código de comunicación que se fundamenta en el resultado del aporte humano que ya no en la cuidadosa prescripción de tareas de antaño. Lograr resultados es un desafío mayor a ejecutar tareas. Para lograr resultados el trabajador competente debe movilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias anteriores y comprensión del proceso en el que se halla inmerso. Ahora la formación y el reconocimiento de los saberes de los trabajadores tienen un significativo y reconocido valor. Una empresa competitiva, con trabajadores competentes, es ante todo un equipo competente” (Valverde, 2001:15).

Desde esta perspectiva, el aprendizaje como base del proceso de crecimiento y desarrollo de competencias es fundamental y, además, un rasgo de madurez y humildad profesional en la evidente sociedad de la información y el conocimiento en que vivimos. The ***Life Long Learning, E-Learning, Adult Learning, Learning***

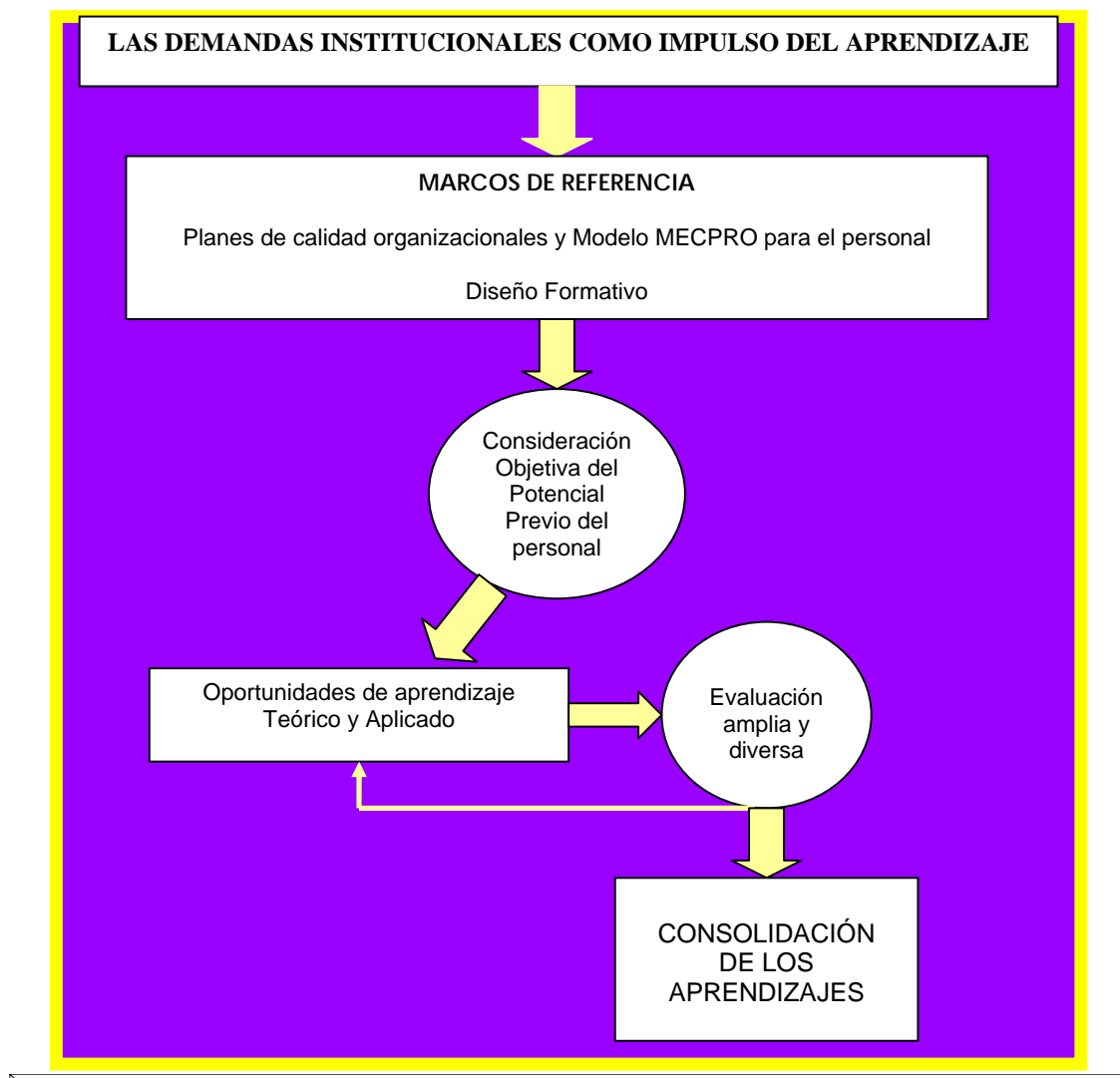
in Work; son palabras clave en la realidad laboral actual que refleja la relación esencial con la educación superior y permanente en la vida. Por ello hoy se plantea una formación apoyada en una diversidad de recursos materiales y virtuales al servicio del aprendizaje para el siglo XXI (Watson, 1999; Torres, 2002; TNCR, 2003). Los conocimientos acabados han pasado a enriquecer la historia cultural, el presente nos demuestra que el conocimiento es quizá como el cosmos; infinito y en permanente evolución (construcción de ideas, deconstrucción y reconstrucción que dan como resultado el crecimiento del pensamiento humano).

En el campo que ahora nos ocupa hemos determinado dos puntos catalizadores del aprendizaje en y para el trabajo. Las **demandas institucionales** y la **gestión del autoaprendizaje**, es decir, el aprendizaje puede ser impulsado por los planes de calidad organizacionales o por la propia iniciativa personal en procura de un desarrollo permanente. Si bien es evidente que la presión por la subsistencia y la innovación están sobre el sector productivo, sin embargo actualmente, la presión específica sobre las empresas se ha focalizado en la necesidad de aprender y reaprender para poder crecer y avanzar:

“Learning pressure in a sector, industry or enterprise is the demand for or the requirements, experienced and perceived, posed to learning and knowledge development, both externally and internally” (TNCR, 2003:19).

En tal sentido, a continuación pueden verse las figuras 1 y 2 que representan a la estructura y relación de las variables en juego en los dos escenarios de aprendizaje mencionados: aprendizaje institucional y gestión del autoaprendizaje individual.

Figura 1



La institución en este primer escenario de aprendizaje es la que mediante un plan de calidad incluye la gestión por competencias, que a su vez, desarrolla un proceso formativo considerando: el **marco de referencia de competencias** -tanto profesionales como del puesto de trabajo- y el **potencial previo** del personal (formación profesional, experiencia laboral). Sobre esta base se **diseña el proceso formativo** que propone **oportunidades de aprendizaje teórico y aplicado**, cuyo desarrollo y resultados se **evalúan** para reforzar el diseño

formativo y llegar a la **consolidación** de los aprendizajes (competencias). Revisemos en la siguiente página una secuencia práctica para el gestor de recursos humanos propiamente tal.

GESTIONANDO EL POTENCIAL DEL PERSONAL		
Esquema general del proceso		
Tarea Inicial		
Definición de todos los perfiles del puesto de trabajo en base de competencias (MECPRO)		
Evaluación del personal de nuevo ingreso	Evaluación y Desarrollo Permanente del personal	Evaluación de la gestión de Recursos Humanos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Confirmación del requerimiento 2. Convocatoria pública 3. Precalificación 4. Evaluación de competencias mediante escenarios de demostración concreta (Evaluación múltiple: escrita, psicológica y demostrativa del potencial profesional). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El perfil de competencias del puesto como primera referencia. 2. Revisión de planes de calidad de la sección o unidad correspondiente. 3. Confirmación de requerimientos y necesidades. 4. Definición de vías de formación de competencias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración del plan de gestión de recursos humanos. 2. Confirmación del personal idóneo en la unidad. 3. Evaluación de las competencias en el personal.
Admisión y capacitación	Programas de formación	Programas de formación
Acompañamiento para el logro de la adecuación al perfil del puesto de trabajo.	Desarrollo de los programas de formación con total implicación del personal en el diseño y evaluación.	<p>Aplicación de formación en gestión de competencias.</p> <p>Confirmación de vías de innovación para la gestión de competencias.</p>

Sin duda el sentido final de todo el discurso sobre la sociedad de la información en que vivimos actualmente, los cambios en la tecnología y el conocimiento, es impulsar en el ser humano su crecimiento permanente profesional y personal bajo el imperativo de un aprendizaje permanente a lo largo de la vida. Lo cual hoy es posible tanto en países ricos como en aquellos más modestos gracias a la facilidad de las tecnologías del conocimiento y la información (TIC). Por tanto, las competencias son una referencia conceptual y operativa para situar a la persona ante su propio potencial y visión de desarrollo. Este enfoque es necesario evidentemente en los espacios regulares de educación: escuela-colegio, universidad y formación laboral aunque, por su fortaleza teórica-práctica, en realidad retrata a la estructura de cualidades humanas que bien pueden impulsar-orientar igualmente el desarrollo de personas que no acceden a estos espacios formales de educación. En este sentido, el **autoaprendizaje es el motor del enfoque de competencias** y la figura siguiente (figura 2) intenta representar su sentido en el trabajo diario.

Desde esta perspectiva vemos que existe otra forma de desencadenar el aprendizaje, es aquella promovida por la propia persona en su cotidiano desarrollo laboral. Es lo que se identifica en la figura 2 como la **Gestión del Autoaprendizaje**. Este otro punto de partida para el desarrollo de competencias, implica en principio realizar una **lectura del entorno laboral** diagnosticando las características más importantes de la comunidad de trabajo donde una persona se encuentra:

- ⇒ **tipo y alcance de la organización**
- ⇒ **lugar se ocupa en el organigrama**
- ⇒ **unidades y compañeros con quienes se interacciona**
- ⇒ **funciones y productos esperados del rendimiento**
- ⇒ **balance global de la propia calidad profesional**

De esta manera se aplica con sinceridad una **autoevaluación** que determine claramente la real interacción establecida entre la institución y mi rol profesional: puntos de encuentro y desencuentro y el nivel real de implicación que demuestro con la organización según las oportunidades que ésta, igualmente, haya promovido para posibilitar mi implicación. Reconociendo que la autocrítica constructiva y espontánea no siempre es una práctica habitual, es importante realizar esta lectura del entorno apoyándose en evidencias tales como autoinformes, evaluaciones de los superiores, productos generados, etc.

Cumpliendo rigurosamente con objetividad y honestidad esta primera tarea, se deben luego, **identificar las posibilidades y necesidades profesionales** como consecuencia lógica de la lectura del entorno laboral. Es decir, en este segundo momento de análisis establezco las posibles opciones de mejorar mi aporte profesional en la medida y según mi rol en el trabajo. Se trata entonces de responder a las siguientes preguntas:

- ⇒ **¿Cómo puedo mejorar lo que hago diariamente?**
- ⇒ **¿En qué aspectos tengo la posibilidad de mejorar mi contribución profesional?**

A partir de aquí puedo **determinar las necesidades profesionales**:

- ⇒ **¿Qué necesito aprender y consolidar para lograr mejorar significativamente mi contribución profesional?**

Es la interrogante que la persona debe resolver de manera clara y precisa para así completar el **análisis de la calidad del propio rol profesional** en la organización. Por supuesto, se demuestra acá el deseo e intención autónoma de ser cada día mejor persona y mejor profesional para saberse así un **profesional de calidad**⁸.

⁸ Cherniss (2000) considera que esta dimensión alude al factor emocional como uno de los impulsores del autoaprendizaje. Actualmente la inteligencia emocional y el manejo de las emociones cobra mayor importancia en el análisis de la gestión de recursos humanos. Esta dimensión aparece derivada de los trabajos de Daniel Goleman y, claramente, forma parte del enfoque de competencias en la gestión moderna del personal.

Este es pues uno de los indicadores de la competencia como enfoque de desarrollo laboral, en tanto incluye no solo los saberes técnicos, sino también, valores personales que impulsan la calidad profesional. La autocrítica y el propio deseo de lograr esa calidad son la base del proceso de reflexión autogestionado, cuyas conclusiones concretas y honestas, constituyen el **marco de referencia de la persona que refleja su potencial previo**: es decir, lo que hasta ese momento ha acumulado dentro de su experiencia profesional a la luz del balance de su rendimiento (figura 2).

Sobre esta base se procede a realizar un análisis detallado del propio rol en la institución situando la atención en dos puntos clave:

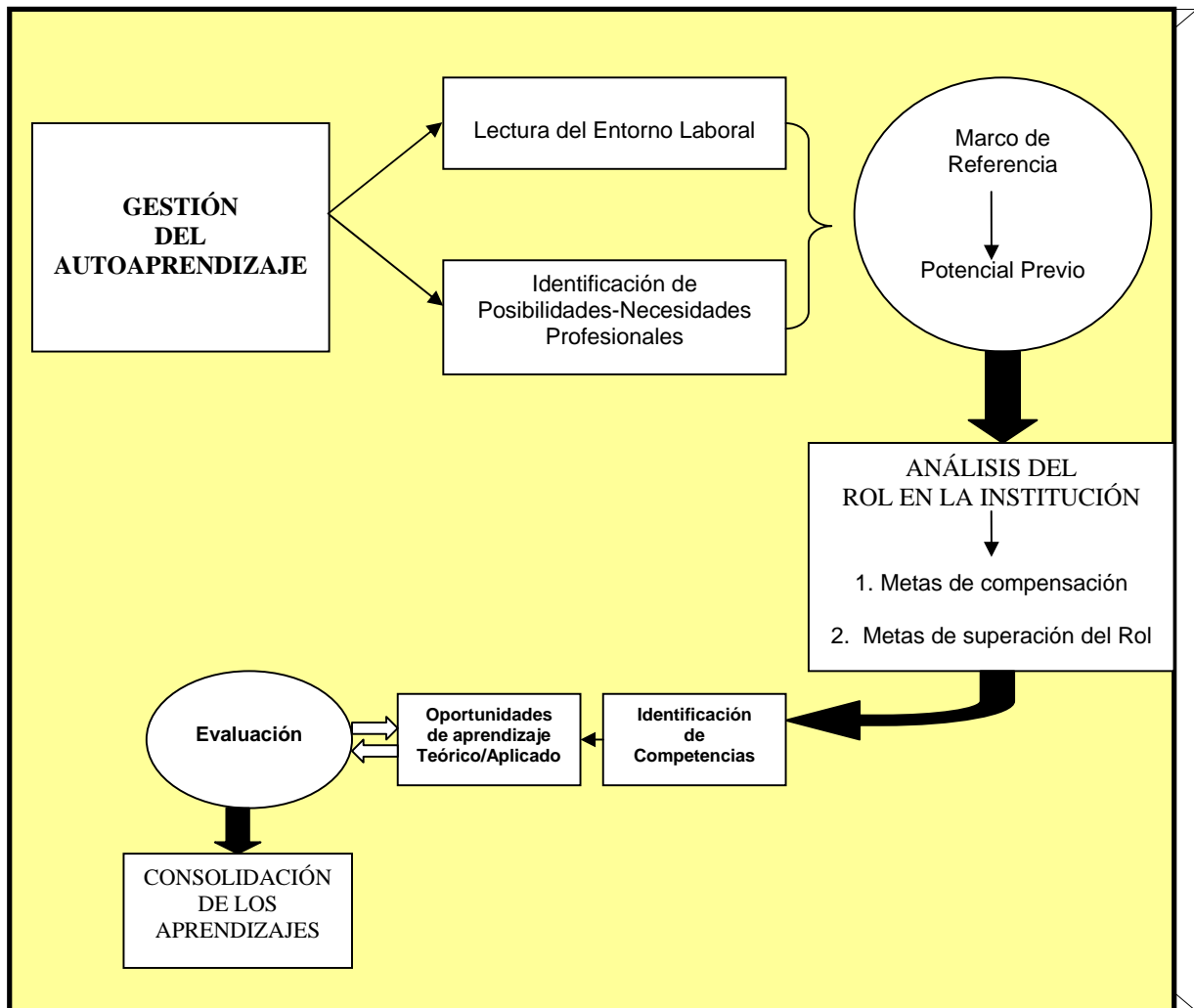
1. Estableciendo las **Metas de Compensación** posibles (incrementos salariales, reconocimientos, primas-bonos, horas extras, etc.).
2. Estableciendo las **Metas de superación del rol**, es decir, posibilidad de lograr un ascenso, o bien, asumir mayores responsabilidades que pueden o no ir acompañadas de incrementos salariales pero que representan mayor reconocimiento profesional.

Con este recorrido, finalmente, se **identifican las competencias** necesarias en el propio potencial profesional situando las **oportunidades de aprendizaje** correspondientes que ayuden en ese desarrollo: búsqueda y lectura de documentación, asesoramiento especializado, práctica y aplicación gradual de esos aprendizajes para gradualmente demostrarlos y evaluarlos. En consecuencia, la **evaluación** de los propios aprendizajes en el trabajo permite valorar el proceso y mejorar las oportunidades y recursos de aprendizaje hasta lograr la consolidación de los mismos. La resultante de este proceso de autoaprendizaje es una mayor calidad profesional en el marco de una cultura personal de calidad y mejora permanente de competencias laborales.

Este es el marco de la autogestión y autonomía en el propio desarrollo profesional que representa al proceso *bottom-to-top*, es decir, de **abajo hacia arriba** al cual debería aspirar toda organización, no obstante, para lograr impulsar esta cultura debe iniciarse primero el proceso inverso *top-to-bottom* de **arriba hacia abajo** (figura 1) como promoción global de las competencias, eso sí, con plena implicación de todo el personal.

Figura 2

INICIATIVA PERSONAL COMO IMPULSO DEL APRENDIZAJE



Como se pudo ver en las dos figuras anteriores, la organización va ‘creando escuela’ y cultura de desarrollo permanente, orientado a su personal en la dirección de la mejora coordinada y luego de la mejora autónoma y permanente. Es lo que se conoce como el aprendizaje informal autónomo, autogestionado, en este sentido, Mertens y Wilde (2002:75) recuerdan: **“El aprendizaje informal**

como fuente de generación de nuevos conocimientos y el desarrollo de las competencias del personal, comienza a ser reconocido por las organizaciones como un campo estratégico para las políticas de formación”.

Desde este punto de vista de la cuestión, la organización tendrá mayor facilidad de innovación, crecimiento y anticipación a factores de riesgo en el entorno en base de políticas de calidad claras-consensuadas y de un personal fortalecido y con visión de calidad. Estos dos ciclos de aprendizaje son esenciales en la gestión de recursos humanos enfocado en competencias laborales. Tanto la institución en su plan de calidad, como los responsables del área correspondiente, deben establecer un escenario claro-decidió en introducir el **aprendizaje permanente** como hilo conductor del análisis organizacional global-completo (evaluación institucional) y de la evaluación, formación y desarrollo del personal.

Competencias específicas y transversales

Desde el punto de vista de los empleados y su formación superior, tal parece que la *competencia científica y técnica* resultan tener una mayor especificidad, aunque Neave (2001b) las considera más bien transversales en algunas áreas como: economía, ingeniería, farmacia, medicina, computación y tecnología principalmente, pues el conocimiento de estas disciplinas se basa en principios universales. Por tal razón y, especialmente en esas áreas, en Europa, por ejemplo, se plantea la movilidad laboral basada en certificaciones o acreditaciones otorgadas en coordinación entre universidad y Estado de manera tal que permitan a los profesionales ejercer en cualquier país comunitario (C.E., 2000) en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES, en EUA, 2003).

Sin embargo, varios autores coinciden igualmente en señalar que las competencias **personal y social son transversales en todo su sentido**, dado que por su naturaleza, permiten a la persona desenvolverse en el mundo del trabajo independientemente del campo disciplinar. Según la realidad actual del

empleo -considerado como una comunidad de producción y desarrollo que se enfrenta al desafío de subsistir en un mercado altamente competitivo y agresivo- las competencias personal y social no solamente son complementarias a las competencias disciplinares (científica y técnica), sino que son consideradas tan importantes como éstas. Inclusive algunos autores piensan que son aún más importantes ante la caducidad prematura de los conocimientos disciplinares. Las cualidades personales y sociales permiten al profesional reaprender continuamente a lo largo de su carrera y de acuerdo con las necesidades del empleo en que se encuentre.

Sobre esta base es importante para el lector consolidar la idea de competencia y su composición propia, así como, su formulación en el terreno de la aplicación-gestión de competencias laborales. Por tal motivo subrayamos algunas claves de utilidad para facilitar la construcción-redacción de enunciados de competencias. Recordemos para ello tres cuestiones básicas sobre las competencias:

Cualidades internas:

Por cuanto las competencias reflejan el desarrollo individual fruto de la experiencia intensa con el medio ambiente.

Especificidad y Transversalidad:

Competencias Específicas corresponden a un conocimiento disciplinar en términos científicos (teórico-conceptual: Saber) y en términos técnicos (procedimentales-instrumentales: Saber Hacer). Aquí se consideran la Competencia Científica y Competencia Técnica.

Competencias Transversales corresponden al conjunto de valores que regulan el comportamiento individual y social, implica la Competencia Personal (criterios de conducta correcta y crecimiento proactivo: Saber Ser) y Competencia Social (criterios de convivencia pacífica y crecimiento grupal: Saber Compartir).

Contexto determinado:

El ámbito de la realidad donde convergen armónicamente las cualidades internas y la demanda externa. La competencia se demuestra en un escenario específico, sin embargo, tiene la potencialidad de desarrollarse permanentemente para lograr el éxito considerando el dinamismo del escenario (realidad cambiante). Esto se entiende como la continuidad de la competencia en términos de crecer en función de los desafíos emergentes.

Construcción-formulación de una competencia: supone considerar el acto de *Demostración* específico, el *Aspecto* con el que se asocia la demostración (contenido) y el *Contexto* donde se realiza la demostración propiamente tal. En consecuencia, la competencia tiene tres componentes fundamentales.

DEMOSTRACIÓN	ASPECTO	CONTEXTO
La persona en acción concreta, poniendo en marcha sus cualidades internas. Ejemplos: Gestionar de manera correcta y ética...	El ámbito definido con el que se asocia directamente la demostración (contenido de la competencia).	La parte de la realidad en la cual tiene lugar la demostración asociada con el ámbito propio de la competencia.
Comprender y aplicar creativamente...	...el rediseño de procesos de promoción de personal... ...los criterios de elaboración de un plan de negocio...	...en la unidad de evaluación de recursos humanos. ...para potenciar las exportaciones de hierro boliviano.
Identificar y comprender correctamente...	...métodos de estudio e investigación científica...	...en la mejora de la calidad de los aprendizajes del estudiante.
Liderar la negociación...	...en la definición de bases impositivas...	...en el comercio informal de la ciudad de La Paz.
Comprender correctamente los criterios técnicos...	...para la realización del trabajo dirigido...	...como modalidad de titulación del estudiante de Administración de Empresas.
Identificar y aplicar productivamente...	...procedimientos, técnicas e instrumentos científicos...	...al análisis de temas y problemas relacionados con la formación profesional.
Asimilar...	...criterios de valor: <i>sentido de la responsabilidad, organización, cumplimiento de cronogramas, creatividad, proactividad, y trabajo en equipo...</i>	...para supervisar el propio desempeño académico en la universidad.

Una competencia debe entonces representar un potencial complejo interno en acción demostrable en un contexto propicio-adecuado, si en la visión tradicional de gestión de recursos humanos el portero de una organización abre y cierra las puertas en la visión de competencias, la misma persona gestiona el acceso y salida del edificio. Por tanto, pone en marcha un mayor potencial formado especialmente para considerar cuestiones de infraestructura y espacio, seguridad,

registro de ingreso y salida (base de datos), tipología de personas y demandas frecuentes (base de datos e historial de visitas), coordinación con equipos de trabajo propios y de otras unidades, manejo de tecnologías de comunicación, diseño de planes de contingencia, resolución de conflictos, atención al cliente, diseño de mejoras e innovación, entre lo más importante.

Así la formulación de la competencia debe ser representativa del desafío laboral y, por supuesto, basarse en un modelo de competencias para ordenar la formulación de la competencia laboral, su formación y evaluación.

7

**LAS COMPETENCIAS DEL FORMADOR DE
COMPETENCIAS LABORALES**

En una línea de secuencia lógica la formación de competencias –además de tener su centro en un proceso educativo-formativo sistemático y orientado al empleo– se organiza a partir de responsables de la formación que, evidentemente, deben contar ellos mismos con competencias para desarrollar este proceso (Gámez, 2001; Agudelo, 2002). El formador de competencias laborales debe tener la visión completa del proceso cuyos dos componentes antes descritos son fundamentales en la gestión: **las competencias del potencial profesional y las competencias del puesto de trabajo**. La conjunción armónica de estos dos perfiles constituye la competencia laboral productiva. Por otra parte, el formador debe tener igualmente claras las dos maneras de gestionar el aprendizaje: **desde el marco institucional y desde la iniciativa personal**, sin perder de vista, que una de las herencias clave de la gestión basada en competencias es sentar las bases del **autoaprendizaje permanente** en el empleado para su crecimiento autónomo. Con estas consideraciones ahora presentamos el esquema básico de las competencias del formador y gestor de competencias laborales como apoyo a su formación.

Se entiende la **COMPETENCIA DEL FORMADOR DE COMPETENCIAS** como el **conjunto de cualidades internas personales y profesionales que le permiten identificar las necesidades de la gestión del recurso humano, planificar su desarrollo y gestionar productivamente la formación de competencias laborales**. Esta definición se desdobra, a su vez, en cuatro categorías:

- **COMPETENCIA CIENTÍFICA:** Demostración de conocimientos propios de la gestión de competencias y de la experiencia acumulada durante el ejercicio profesional, que en conjunto permiten la comprensión, interpretación e intervención productiva en la gestión de las personas en la organización (Saber).
- **COMPETENCIA PROCEDIMENTAL:** Demostración de un conjunto de conocimientos metodológicos, criterios procedimentales e instrumentales, que permiten desarrollar correctamente la gestión de competencias laborales en base de acciones razonadas que viabilizan la contribución profesional productiva (Saber Hacer).

- **COMPETENCIA PERSONAL:** Demostración del reconocimiento de *no poseer la verdad absoluta* sobre el área y concentrando su actividad en el aprendizaje constante, basando el desempeño profesional en valores ejemplares de excelencia y productividad en la organización.
- **COMPETENCIA SOCIAL:** Demostración de cualidades que permiten establecer relaciones interpersonales socialmente adecuadas y técnicamente productivas con colegas y clientes. Interactuando en base del reconocimiento del valor de todos quienes son parte de su ámbito laboral.

Estos cuatro tipos de competencias se desagregan en dimensiones cuyas definiciones permiten al gestor de recursos humanos generar los indicadores finales que orientan la evaluación y formación en su unidad o departamento correspondiente.

COMPETENCIAS DEL FORMADOR DE COMPETENCIAS	
CATEGORÍAS	DIMENSIONES
Competencia científica	<p>El saber sobre la gestión de competencias laborales: conoce los principios teóricos y operativos del desarrollo de la competencia laboral y domina los principales modelos existentes en el mundo actualmente.</p> <p>La investigación integrada como motor del autoaprendizaje: entiende el valor efectivo de la investigación como base de su crecimiento profesional permanente y explica sus principales principios teóricos y operativos.</p> <p>Contribución a la generación y difusión de nuevo conocimiento: estudia y produce documentos teóricos-conceptuales y prácticos para la divulgación y aplicación de la gestión de la competencia laboral.</p>
Competencia procedimental	<p>Vinculación del saber con la realidad de la organización: conoce los criterios prácticos de gestión de la competencia laboral y considera las características del contexto organizacional para una aplicación correcta.</p> <p>Dinamización de procesos interactivos de investigación: organiza e impulsa procesos concretos de investigación con el personal para desarrollar el aprendizaje y la innovación permanente como cultura de excelencia.</p> <p>Liderazgo para el aprendizaje por proyectos de trabajo con el personal: organiza e impulsa la aplicación correcta del 'proyecto' como método de gestión sistemática y productiva del trabajo en la organización.</p>
Competencia personal	<p>Disposición para aprender: Muestra una apertura hacia el conocimiento para lograr un crecimiento profesional, aceptando la necesidad de reconfigurar esquemas previos de pensamiento y encontrar nuevas formas de realizar mejor su trabajo.</p> <p>Regulación del desempeño: Aplica criterios de valor que le permiten un desempeño excelente y correcto: sentido de la responsabilidad, compromiso con la institución, cumplimiento de cronogramas, compromiso con procesos y resultados, respeto y confidencialidad con la información, determinación y compromiso con la verdad.</p>
Competencia social	<p>Promoción del aprendizaje social: Se implica en la generación de oportunidades para el diálogo y reflexión grupal con el objetivo de asimilar nuevos conocimientos y dar vida a ideas y procesos innovadores que impulsen el desarrollo de la práctica profesional.</p> <p>Comprensión de las otras personas: Muestra receptividad hacia las personas de su entorno, asumiendo en ellas un potencial y experiencia en la cual identifica insumos para su propia reflexión y autodesarrollo.</p> <p>Gestión de la planificación grupal: Entiende su desempeño como un proceso interactivo, por tanto, impulsa la coordinación, planificación y desarrollo de las competencias en el marco de equipos de trabajo productivos buscando el éxito grupal.</p>

Como se puede notar, el desafío no solo está en generar el escenario adecuado para la gestión de la competencia laboral en la organización, sino también, en contar con responsables de la gestión del recurso humano preparados con competencias como formadores. Esto por una cuestión de coherencia técnica tanto como ética. La demostración de las competencias tiene en el formador su primer representante para los empleados, lo cual motiva en ellos el logro de las mismas dentro de un proceso claro, concertado y apoyado fuertemente por la dirección. La gestión de competencias, en definitiva, es un desafío formativo que implica a todos los actores de la organización, cohesionados en torno a un plan de calidad que represente el desarrollo, la implicación y la estabilidad de todos los miembros. En el marco de una verdadera comunidad productiva de trabajo considerando cuestiones clave como:

- **Análisis permanente del entorno**
- **Investigación, desarrollo e innovación**
- **Planificación para la calidad organizacional**
- **Gestión sólida del recurso humano**
- **Aprendizaje institucional y personal**
- **Evaluación permanente de la calidad**

Hemos mencionado varias veces al plan de calidad como herramienta clave de trabajo de excelencia, el gestor de recursos humanos necesita elaborar uno claramente compartido por su equipo y aplicado rigurosamente cada año; en tal sentido y, con la intención de cerrar nuestro aporte, presentamos un esquema básico de un plan de calidad típico que puede ser de utilidad.

CONTENIDOS BÁSICOS DE UN PLAN DE CALIDAD PARA LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

1. **La Organización:** definición razonada y completa de la organización demostrando el dominio de su estructura y funcionalidad.
2. **Marco de Referencia para la Gestión de Recursos Humanos:** contiene en pocas páginas la fundamentación teórica y práctica de la gestión de recursos humanos en general y de la gestión de competencias laborales específicamente.
3. **Principales líneas de Actuación:** establece los principales desafíos a desarrollarse en Formación de Personal y Evaluación de Personal considerando, al mismo tiempo, las prioridades de la alta gerencia o directivos y las necesidades de cada una de las secciones de la organización. Esta es la parte más extensa y delicada del plan de calidad, por cuanto se demuestra la visión clara del trabajo a realizar y el conocimiento de las demandas del personal.
4. **Criterios de evaluación de la gestión del plan de calidad:** sitúa los principales indicadores de evaluación del trabajo de la unidad de recursos humanos desde la perspectiva de la gestión óptima del plan de calidad. Deben incluirse siempre indicadores de procesos e indicadores de resultados; los indicadores de procesos son aún más valiosos por cuanto permiten realizar ajustes oportunos a la ejecución del plan.

Conviene, por el dinamismo en que existen las organizaciones, que el plan de calidad cubra un periodo de dos años aproximadamente para generar desarrollos profundos de competencias y aprendizajes estables perdurables (éste tiempo es variable según el tipo y magnitud de la organización); sin descuidar la apertura a desarrollar procesos evaluativos y formativos según demandas emergentes en el camino. Recordando igualmente que el plan de calidad es de gran ayuda para documentar la historia del trabajo y permite siempre evolucionar cada año con mejoras claras y contundentes para el personal y la organización.

8. CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA

De este modo, mediante desarrollos, cuadros y figuras desplegadas a lo largo de éste documento teórico y práctico sobre la competencia laboral, hemos querido establecer las bases para la gestión de competencias. Visualizando un camino concreto para gestionar los recursos humanos hacia una productividad que haga realmente impacto en el desarrollo de la organización, tanto como, en la realización integral (profesional-personal) del empleado.

En este sentido es clave seguir investigando y desarrollando aportes que iluminen aún más el ámbito desafiante de la gestión de la competencia laboral especialmente generando teoría que brinde un amplio soporte al constructo 'competencia'; por su parte, el MECPRO es una orientación interesante por su argumentación y practicidad, en esa línea seguiremos trabajando.

Subrayar finalmente, que más que nunca antes, hoy en día lo fundamental está en creer en el ser humano para situarlo en un escenario adecuado donde demuestre todo su potencial adquirido en la escuela formal y en la escuela de la vida, para el bien de las personas, sus organizaciones y la sociedad contemporánea.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUDELO M. S., (2002): *Alianzas entre formación y competencia*. Montevideo: CINTERFOR/OIT.

BAUMAN, Z. (1997): "Universities: Old, New and Different", en SMITH, A. & WEBSTER, F. (Eds.): *The Postmodern University? Contested Visions of Higher Education in Society*. Buckingham: SRHE, pp. 17-26.

BECKMAN, T., NOVAK, M. & NOVAK, M. Jr., (2004): *Competency-Based Socio-Economic Development*. Society for the Advancement of Socio-Economics Annual Conference, July 8-11, 2004. Washington, DC.

BERMAN, E.H. (1998): "The Entrepreneurial University. Macro and Micro Perspectives from the United States", en CURRIE, J. & NEWSON, J. (Eds.): *Universities and Globalization. Critical Perspectives*. California: SAGE, pp. 213-233.

BERENDS, H., VAN DER BIJ, H. DEBACKERE, K. AND WEGGEMAN, M. (2006): *Knowledge sharing mechanisms in industrial research*. R&D Management 36 (1), pp. 85-95. Published by Blackwell Publishing Ltd, Oxford, UK and Malden, USA.

BORREDON, L. & INGHAM, M. (2005): *Mentoring and organisational learning in research and Development*. R&D Management 35 (5), pp. 493-500. Published by Blackwell Publishing Ltd, Oxford, UK and Malden, USA.

CLOUGH, G., (2003): "National Priorities for Science and Technology: A view from the Academic Sector", en TEICH & Others (Eds.): *American Science and Technology Policy, Yearbook*. American Association for the Advancement of Science (AAAS).

COOPER, S. & OTHERS, (1998): *Competencies - A Brief Overview of Development and Application to Public and Private Sectors*. Research Directorate, Policy, Research, and Communications Branch. Public Service Commission of Canada.

CONCEIÇÃO, M., & ARRUDA, C., (2000): "Qualificação versus competência", en: *Competencias Laborales en la formación profesional*. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, No. 149, pp. 25-40.

COMISIÓN EUROPEA, C.E. (2000): "Informe Europeo sobre la calidad de la educación escolar. Dieciséis Indicadores de Calidad". Comisión Europea, Dirección General de Educación y Cultura. U.E. (Documento policopiado).

COROMINAS, E. (2001): "Competencias Genéricas en la Formación Universitaria", *Revista de Educación*, nº 325, pp. 299-321.

CHCC, (2003): *University-Industry Relations. A Framing the Issues for Academic Research in Agricultural Biotechnology*. Charles Hamner Conference Center (CHCC). North Carolina: Portland State University.

CHERNISS, C., (2000): *Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters*. Graduate School of Applied and Professional Psychology, Rutgers University. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Disponible en: www.eiconsortium.org

DAKAR (2000): *Educación para todos: cumplir nuestros compromisos colectivos. Marco de acción de Dakar*. Dakar: Foro Mundial de Educación.

DEC, (2003): *Relació de Competències Bàsiques*. Departament d' Ensenyament. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

DELORS, (1996): *La educación encierra un tesoro*. Informe sobre la educación para el siglo XXI. Paris: UNESCO.

E.C., (2003): *Implementing Life Long Learning Strategies in Europe: Progress Report on the follow up to the Council Resolution of 2002*. Brussels: Euro Life Long Learning pean Commission (EC).

EC, (2006): *Employment in Europe 2006, Executive summary*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. European Commission (EC).

ECHEVERRÍA, B. (2001): "Configuración Actual de la Profesionalidad". *Letras de Deusto*, nº 91, v 31, pp. 35-55.

ECHEVERRÍA, B. (2002): "Gestión de la Competencia de Acción Profesional". *Revista de Investigación Educativa*, nº 1, v 20, pp. 7-43.

EF, (2007a): *Working conditions remain stable in the Netherlands*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EF). Dublin, Ireland.

EF, (2007b): *Work environment continues to improve*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EF). Dublin, Ireland.

EF, (2007c): *Quality of work and employment in Europe*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EF). Dublin, Ireland.

EUA, (2003): *Trends 2003, Progress towards the European Higher Education Area*. European University Association.

FIGUERA, P. (2000): "Desarrollo personal en un mundo en transición", en *Guía de Formación de Formadores*. Fondo Social Europeo, pp. 11-19.

GALLART, A. (2001): *Habilidades y competencias para el sector informal en América latina: una revisión de la literatura sobre programas y metodologías de formación*. Centro de Estudios de Población (CENEP), Programa Focal sobre Conocimientos Técnicos y Prácticos y Empleabilidad. Oficina Internacional del Trabajo.

GÁMEZ, A., (2001): Las competencias del formador de formación continua. Documento policopiado.

GAMERDINGER, G., (2000): "Calificaciones profesionales: experiencias del Caribe", en: *Competencias Laborales en la formación profesional*. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, No. 149, pp. 155-166.

HAAN, H., (2002): *Training for Work in the Informal Sector: New evidence from Kenya, Tanzania and Uganda*. Informal Economy Series, International Labour Office (ILO).

HOLM-NIELSEN, L. & THORN, K. (2005): *Higher Education In Latin America - A Regional Overview*. Supported by: The Ford Foundation, The World Bank, Fundación Chile.

ILO, (2003): *Learning and training for work in the knowledge society: The constituents' views*. International Labour Conference 91st Session 2003 Report IV (2). International Labour Organization Office, Geneva.

ILO, (2008): *Global employment trends: January 2008*. International Labour Organization (ILO). Geneva: International Labour Office.

IMEL, S. (2002): *Metacognitive Skills for Adult Learning. Trends and Issues Alert*. Clearinghouse on adult Career and Vocational Education. No. 39, disponible en: ERIC.

IRIGOIN y OTROS, (2002): "Mapa de competencias de la comunicación para el desarrollo y el cambio social: Conocimientos, habilidades y actitudes en acción". Basado en la conferencia "Competencias: Comunicación para el desarrollo y el cambio social". Fundación Rockefeller, Bellagio-Italia, Enero-Febrero, 2002.

KUTNER, M. & TIBBETTS, J. (1997): *Looking to the future: Components of a Comprehensive Professional Development System for Adult Educators*. U.S. Department of Education. U.S.: Building Professional Development Partnerships for Adult Educators Project.

CCE, (2000): *Memorandum sobre el aprendizaje permanente*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas (CCE).

LERU, (2005): *Competitiveness, research and the concept of a European Institute of Technology*. League of European Research Universities (LERU). Belgium: LERU Office.

LING, P. (1999): *Assessing competency*. Swinburne University of Technology. Presented on HERDSA Annual International Conference, Melbourne, 12-15 July 1999.

MAcFARLANE, A.G.F. (1999): "Universities in a Knowledge Economy. The Impact of Technology", en SMITH, D. & LANGSLOW, A.K. (Eds.): *The Idea of a University. Higher Education Policy*, n° 51. London and Philadelphia: J.K.P, pp.124-147.

MASSEILOT, H. (2000): "Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional", en: *Competencias Laborales en la formación profesional*. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, No. 149, pp. 73-94.

MERTENS, L., (1996): *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: CINTERFOR/OIT.

MERTENS, L., (1999): *Labour Competence: emergence, analytical frameworks and institutional models*. Montevideo: CINTERFOR/OIT.

MERTENS, L., (2000): *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

MERTENS, L. y WILDE, R., (2002): "Aprendizaje Organizacional y Competencia Laboral. La experiencia de un grupo de azucareros en México", en *Reformas Económicas y Formación*. Montevideo: CINTERFOR/OIT.

MITRA, A., (2002), *Training and Skill Formation for Decent Work in the Informal Sector: Case Studies from South India*. InFocus Programme on Skills, Knowledge and Employability Informal Economy. International Labour Office (ILO).

MUNDUATE, J. L., (1997): *Psicología Social de la Organización. Las personas organizando*. Madrid: Pirámide.

NEAVE, G. (2001a): "Política e Historia de la Educación Superior", en Neave, G. (Ed.): *Educación superior: historia y política. Estudios comparativos sobre la universidad contemporánea*. Barcelona: GEDISA, pp. 9-22.

NEAVE, G. (2001b): "Las políticas de calidad: desarrollos en enseñanza superior en Europa occidental", en Neave, G. (Ed.): *Educación superior: historia y política. Estudios comparativos sobre la universidad contemporánea*. Barcelona: GEDISA, pp. 158-184.

NELC, (2003): *Management Competency Framework*. North East LincolnShire Council. United States.

NEWSOME, S., CATANO, V., DAY, A. (2003): *Leader Competencies: Proposing a Research Framework*. Canadian Forces Leadership Institute & Centre for Leadership Excellence. Nova Scotia: Saint Mary's University.

OWEN-SMITH, (2002): *A comparison of U.S. and European University-Industry relations in the life sciences*. Research Report. Stanford University.

PALPACUER, F., (2000): *Competence-based strategies and global production networks: A discussion of current changes and their implications for employment*. CREGO - Institute of Management. Montpellier: University of Montpellier II, France.

PRATS J., (2004). *Técnicas y recursos para la elaboración de tesis doctorales: bibliografía y orientaciones metodológicas*. Departament de Didàctica de les Ciències Socials. Universitat de Barcelona.

PEDRAZA, B. (2000): La nueva formación profesional en España ¿Hacia un Sistema Nacional de Cualificaciones profesionales?, en: *Competencias Laborales en la formación profesional*. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, No. 149, pp. 167-184.

PNUD (1995): *Informe de Desarrollo Humano. Informe Mundial*. Washington: ONU.

PTI, (2003): *Detection of professional competence in the Spanish Tertiary Sector*. Pere Tarrés Institute. Bilbao: University of Deusto.

SCANS, (1992): *Learning a Living: A Blueprint for High Performance*. A SCANS Report for America 2000. The Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills. U.S. Department of Labor. <http://www.ttrc.doleta.gov/SCANS/lal/LAL.HTM>

SCANS, (1993): *Teaching de SCANS Competencies*. The Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills. United States Department of Labor.

SARAVIA, M. (2004): *Evaluación del Profesorado Universitario. Un Enfoque desde la Competencia Profesional*. Tesis Doctoral. Universitat de Barcelona. Disponible en: http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-1001104-085258/TESSARAVIA.pdf

SARAVIA, M. (2005): *Calidad Académica del Profesor Universitario*. La Paz: MASG.

SARAVIA, M. (2005): *Recursos Humanos en el Siglo XXI. Competencias Laborales para la Productividad*. La Paz: MASG.

SARAVIA, M. (2006): *Investigación y desarrollo científico en Bolivia*. La Paz: MASG.

STOOF, A., (2005): *Tools for the identification and description of competencies*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.

TNCR, (2003): *Lifelong learning – more than words? A shortcut from the Norwegian Competence Report*. www.kompetanseberetningen.no

TORRES, R. (2002): *APRENDIZAJE A LO LARGO DE TODA LA VIDA: Un nuevo momento y una nueva oportunidad para el aprendizaje y la educación básica de las personas adultas (AEBA) en el Sur*. Estudio encargado por la Asociación Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI). Buenos Aires: Instituto Fronesis.

TUCKER, M. & BROWN, B. (2000): “Un sistema Nacional de Normas de Competencia y Certificaciones para los Estados Unidos: etapas iniciales de Implementación”, en: *Competencias Laborales en la formación profesional*. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, No. 149, pp. 201-216.

UNITED NATIONS, (2007): *World Economic and Social Survey 2007: Development in an Ageing World 2007*. 50, Rev.1. Department of Economic and Social Affairs.

VARGAS, F. (2004): *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo: CINTERFOR/OIT, <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.htm>

VARGAS, F., (2000): “Aplicación del enfoque de competencia laboral en la Fábrica Nacional de Papel de Uruguay”, en: *Competencias Laborales en la formación profesional*. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, No. 149, pp. 135-154.

VALVERDE, O. (Coord.), (2001): *El enfoque de competencia laboral*. Manual de formación. CINTERFOR/OIT.

VECCHIO, R. (2003): *Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads*. Human Resource Management Review. No. 13, pp. 303–327. Available on: www.sciencedirect.com

VELICHKO, L. & ROMANENKOVA, G. (2002): *SKILLS TRAINING FOR DECENT WORK IN THE INFORMAL SECTOR OF THE NORTH-WEST REGION OF RUSSIA (ST. PETERSBURG AND THE LENINGRAD REGION)*, Case study. InFocus Programme on Skills, Knowledge and Employability Informal Economy. International Labour Office (ILO).

VIVEROS, J. A., (2003): *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Santiago: Oficina Internacional del Trabajo (OIT).

WATSON, L. (1999): *Life Long Learning in Australia. Analysis and Prospects*. Faculty of Education. Australia: University of Canberra.

WINCE-SMITH, (2003): “National Priorities for Science and Technology: A view from the Industrial Community”, en TEICH & Others (Eds.): *American Science and Technology Policy*, Yearbook. American Association for the Advancement of Science (AAAS).

WORLD BANK, (2003): *Lifelong Learning in the Global Knowledge Economy. Challenges for Developing countries*. Washington, D.C.: World Bank Publishing