

## **La gestión del proceso de formación y desarrollo del potencial humano por competencias en las organizaciones**

El proceso de formación y desarrollo del potencial humano involucra el aprendizaje, la adquisición de conocimientos, habilidades y capacidades. Sánchez (2005) considera que se debe tener en cuenta en este proceso aspectos tales como:

- La política de formación, entendida esta como una variable de la cultura organizacional y el direccionamiento estratégico del negocio.
- La comprensión de que la formación como proceso debe ser planificada, y que debe generar continuidad en la misma.
- Se orienta al desarrollo de habilidades y conocimientos claramente definidos, que impactan en el trabajador y por ende en la organización.
- Genera procesos de desarrollo específico y el consiguiente seguimiento de las partes que intervienen en el mismo.

La importancia de la formación para las empresas en función de alcanzar la condición de competitividad y la necesidad de generar el aprendizaje para formar y desarrollar capacidades del potencial humano, ha condicionado la propuesta de varios enfoques y procedimientos para su gestión. Autores consultados como Hinrich (1976) y Buckley y Caple, (1991) conciben un modelo sistémico, aunque el primero no habla de diagnóstico de necesidades y ambos no mencionan la estimación de recursos necesarios. Otros como Bentley (1993), García, (1995) y Sarduy (2004) definen modelos de gestión estratégica, no obstante no se refieren a los métodos y objetivos de las acciones formativas y sólo Bentley (1993) menciona la estimación de recursos. Marrero (2002) propone un procedimiento más general para la gestión de la formación en instalaciones turísticas pero con las mismas carencias de estos. Sastre y Pastor (2003) a diferencia de los anteriores hablan de métodos de formación pero de igual manera no hace alusión al análisis de los recursos precisos. Nos parece entre los procedimientos estudiados los más completos son los de Rodríguez y Ramírez-Buendía (1991); Pinto (1997); Del Pozo, (1997) y Reza (2001) quienes tienen en cuenta el análisis de las necesidades

de formación, la planificación, identificar los recursos necesarios y la evaluación.

Estos enfoques se corresponden con el procedimiento básico para la formación del potencial humano representado en pequeñas variantes según cada autor, sin embargo estas son más de presentación que de fondo. Los pasos a seguir se resumen en la detección de necesidades formativas, la utilización de programas de estudio diseñado en base a la información recolectada, la ejecución de la acción formativa y la evaluación de la formación. En concordancia con estos autores se reconocen estos pasos como imprescindibles para un procedimiento de formación. Pese a no ser mencionados por la totalidad de los autores consideramos importante tener en cuenta elementos como la asignación de recursos y la definición de tipo y método de formación.

Estos procedimientos al no tomar en cuenta las competencias laborales, forman parte del modelo tradicional de formación, el cual se centra en la idea del puesto de trabajo, resalta las tareas y funciones de que se deben llevar a cabo en dicho puesto, siendo sólo importante que el personal cumpla con estas tareas y funciones. Se elabora de manera sistemática partiendo del diagnóstico de necesidades para luego llevar a cabo un programa de formación. A decir de Vargas (2000) este tipo de formación sólo busca la conjugación de conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño del puesto.

El modelo de competencias en cambio, se centra en la idea de ocupación en lugar de puesto de trabajo, entendida esta según Levy-Leboyer (1997) como un “agregado de competencias con valores y significados en el empleo”, es decir, que se describen las características que pueden ser transferidas a diversos empleos o puestos. Se centra en la persona en vez del cargo.

McClelland (1973) señalaba el valor de los exámenes basados en competencias frente a los basados en la inteligencia, y sus conclusiones se aplicaron en las prácticas de selección y desarrollo de la capacidad de directivos. Gilbert (1978) situó este concepto en un marco más amplio de mejora del rendimiento en los ámbitos social, organizativo e individual.

Varios autores, como Zemke (1982) y Dubois (1993), aplicaron el concepto de competencia a la educación y formación. Algunas asociaciones profesionales

elaboraron perfiles de competencia para la concesión de licencias profesionales y para la autoevaluación y el desarrollo, y los organismos gubernamentales hicieron otro tanto, por ejemplo para que los profesores utilizaran los perfiles en las evaluaciones y los exámenes. Prahalad y Hamel (1990) fueron, en gran medida los responsables del éxito de la introducción del concepto de competencia básica en la estrategia corporativa. Al centrarse en competencias básicas que podrían utilizarse en la orientación de los procesos, el concepto resultaba atractivo. Posteriormente se aplicó este enfoque para elaborar sistemas de gestión de competencias, que, organizados en forma de vocabularios, permitían reflejar de forma transparente las expectativas y los procesos. Además de estas aplicaciones, el concepto se utilizó de forma generalizada en la elaboración de programas de formación profesional basados en competencias.

Según Cuesta (2002):

*“La gestión de competencias, asociada a la formación (...), nació en el paradigma positivista y en la psicología conductista experimental, donde el «hecho» o el «dato sensorial» eran constatación de ciencia, junto al método «dato sensorial aséptico», «histórico» y «objetivo»”.*

Las organizaciones modernas están en inmejorables condiciones para hacer realidad lo que hasta hace algunos años podría haber sido una quimera: que sus inversiones en formar se apliquen allí donde verdaderamente se les necesita, con metodologías y recursos de una increíble efectividad. Hablamos de la posibilidad abierta de realizar acciones de formación oportunas y pertinentes, una formación just in time, almacenada electrónicamente en espera del aprendiz interesado, que en cualquier momento y en cualquier lugar -incluido su propio puesto de trabajo- pueda acceder a ella, dejarla, retomarla y auto evaluarse hasta el punto que su dominio sea demostrable a terceros quienes solo “certificarán” su competencia en la materia elegida.

Vivimos en una época de transformaciones cada vez más importantes y complejas, a las que es preciso adaptarse cada vez con mayor rapidez. El cambio, paradójicamente, se ha convertido en una constante en nuestra sociedad. En este contexto de mutaciones, y con la finalidad de procurar una mayor adaptación y desarrollo de las personas, surge la formación basada en competencia. Esta modalidad formativa o enfoque educativo es una manera de

dar respuesta a las necesidades personales, sociales, profesionales, culturales... que plantea la sociedad de nuestros días. Con este nuevo enfoque de formación se pretende una evolución en el enfoque tradicional, es decir, de una formación centrada en la enseñanza a una formación centrada en el aprendizaje (Villa y Poblete (2007)).

Hoy en los procesos de formación lo que hace competente al sujeto no es cuanta tecnología e información están a su alcance sino qué competencias posee para adaptarse a los cambios, ser propositivos, flexibles e innovadores, e interactuar con la tecnología y la información pero a través de métodos que permitan su uso productivo, esto constituye el éxito de cualquier emprendimiento.

Desde el enfoque de la formación basada en competencias:

*“Las necesidades de competencias no existen por sí solas. Son el resultado de una diferencia entre las competencias requeridas y las competencias reales. Por tanto, es necesario disponer de una referencia de las competencias requeridas para identificar la necesidad de las mismas” (Le Boterf (2001)).*

Existen diversos métodos en que coinciden varios teóricos para obtener información acerca de las competencias, tomándose como referencia el esquema propuesto por Levy-Levoyer (2003):

- Métodos no estructurados:

Observación: Este permite sólo obtener una lista de comportamientos, por ello, recomienda el uso de este método en unión con otros para complementar la información.

Entrevista: Puede ser estructurada o no estructurada, permite obtener información acerca de las actividades del puesto, lo que para la persona es importante o difícil, agradable o desagradable. Entre estas se puede mencionar la entrevista de incidentes críticos, la cual trata de recoger incidentes que a los ojos de los expertos son críticos, es decir, muy importantes para la actividad descrita.

- Métodos estructurados:

Signos: Permite medir aptitudes o rasgos de personalidad concretos. Se refiere a la aplicación de test que corresponde a dimensiones psicológicas.

Muestra: Son ejercicios diseñados lo más cercanos a la realidad de la actividad profesional. Se clasifica en 6 grupos:

- Test de grupo: Se trata de un grupo sin un líder asignado, formado por personas de nivel escolar y funciones homogéneas a quienes se les encarga que efectúen en común un trabajo concreto. Tiene como objeto evaluar la capacidad individual de trabajar en grupo.
- Ejercicio in tray o in basquet: Se indica a cada uno de los sujetos que unos de sus compañeros se ha visto obligado a ausentarse inesperadamente y se le ruega de improviso que le sustituya. Su primer trabajo consiste en atender todos los problemas representados por documentos que se encuentran en la bandeja del correo.
- Juegos de rol: Consiste en observar el comportamiento en una situación de interacción social o específica semejante a aquellas que caracterizan el puesto en cuestión. Se evalúan el análisis de un problema, comunicación oral y relaciones interpersonales.
- Presentaciones orales: Es realizar una exposición a través del lenguaje oral. Se evalúa la comunicación oral, organización del trabajo, estabilidad emocional.
- Presentaciones escritas: Consiste en desarrollar un papel de trabajo escrito.
- Casos pequeños: Forma parte de las entrevistas estructuradas; se trata de situaciones escogidas previamente con los expertos y que son descritas por el entrevistador. El candidato debe analizar la situación y precisar que comportamiento adoptaría y que espera de él.

Referencia: Es cualquier información sobre comportamientos pasados, que permite describir las competencias futuras.

- Biodata: Evalúan las competencias gracias a información biográfica tratada sistemáticamente. Group (1996) le denomina Información biográfica.
- Historial de logros: Consiste en una lista de las competencias requeridas, definidas cada una, la cual se entrega al candidato quien describe algún logro que demuestre que posee la competencia.

Centro de evaluación o valoración: Permite la evaluación de las competencias a través de la aplicación de un grupo de pruebas en función de los instrumentos ya descritos, por esta razón se consideró el más completo.

Otras herramientas muy útiles para determinar necesidad de formación son:

- Encuesta: Técnica de recogida de información por medio de preguntas.

- Evaluación del desempeño: Consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto.
- Cuestionario: Es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona o el puesto.
- Revisión documental: Se refiere a la revisión de documentos que muestran evidencias acerca del comportamiento del fenómeno objeto de estudio, como son las evoluciones de desempeño.
- Descripción y perfil del puesto: Consiste en analizar la descripción y perfil del puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.

Las técnicas para obtener necesidades de formación en base a las competencias no se diferencian de las tradicionales sino en que para obtener un diagnóstico de este tipo se debe identificar cuáles son las competencias que se requieren para el buen funcionamiento y desempeño. Es necesario recurrir a las descripciones de competencias organizacionales o a las descripciones de puestos en las que propiamente se establecen las competencias requeridas.

Una vez que se cuenta con la información necesaria, es importante entender cada una de las competencias que se requieren para desempeñar con éxito el puesto o simplemente para formar parte del área o de la organización. Éstas serán el parámetro para realizar un diagnóstico enfocado en los requerimientos que se demandan.

En el modelo de competencias es importante resaltar que la formación y desarrollo parte del propio recurso humano. Al decir de Levy-Levoyer (1996) el desarrollo de competencias no puede ser objeto de manuales pedagógicos y no es una actividad de formación colocada bajo la autoridad de un responsable. Es la voluntad de uno mismo de intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y encontrar los medios que favorecerán este desarrollo.

En concordancia con De Miguel (2006) entendemos como elementos claves que conforman el modelo del proceso de enseñanza- aprendizaje centrado en competencias las competencias a alcanzar, las modalidades organizativas, los métodos de trabajo y los sistemas de evaluación. Teniendo en cuenta que los

métodos de enseñanza se definen paralela e integradamente en relación a las competencias a alcanzar.

La modalidad organizativa es la forma global de organizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estas pueden ser presencial, semipresencial y a distancia.

Presencial: proceso de enseñanza-aprendizaje que realiza directamente el relator, instructor o facilitador, a un grupo de participantes, los que deben estar presentes durante el desarrollo de la actividad.

Semipresencial: Es una modalidad combinada, que puede enfatizar la modalidad presencial (60% o más de las actividades) pero complementarse con actividades realizadas en línea (40% o menos), o puede centrarse en la modalidad a distancia (80%), con algunos encuentros presenciales (20%).

A distancia: Esta modalidad está creciendo en los últimos tiempos, particularmente por la extensión de Internet y del desarrollo de plataformas especialmente diseñadas con objetivos pedagógicos para el aprendizaje. En esta modalidad se incluyen los cursos virtuales, pero también puede desarrollarse a través de materiales o módulos impresos.

Como forma organizativa del trabajo docente la resolución No 210/2007 del ministerio de educación superior establece es la estructuración de la actividad del profesor y de los estudiantes, con el fin de lograr de la manera más eficiente y eficaz el cumplimiento de los objetivos previstos.

Entre las más recurrentes se encuentran las clases teóricas, cuya finalidad es hablar a los estudiantes; los seminarios-talleres, útiles para construir conocimiento a través de la interacción y la actividad; las clases prácticas, que muestran cómo deben actuar los estudiantes; las prácticas externas, para lograr aprendizajes profesionales en un contexto laboral; la tutorías, que permiten una atención personalizada a los estudiantes; el estudio y trabajo en grupo, para hacer que aprendan entre ellos; el estudio y el trabajo autónomo, que desarrolla la capacidad de autoaprendizaje.

Los métodos de enseñanza-aprendizaje más representativos de cada modalidad son la lección magistral, el estudio de casos, la resolución de ejercicios y problemas, el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje orientado a proyectos, el aprendizaje cooperativo, el contrato de aprendizaje.

Al respecto, el principal cambio en cuanto a formación basado en competencias se refiere, no se debe a la modalidad, sino que la clave consiste en saber cuál es la más conveniente en cada momento, ya que cada acción formativa persigue cubrir necesidades diferentes y dependiendo de la modalidad elegida se puede facilitar en mayor o menor medida el alcance de los objetivos planteados.

El modo de formación es entendido por la resolución No.29/06 del ministerio de trabajo y seguridad social de Cuba como la vía o método a utilizar mediante el cual se lleva a cabo la acción formativa de los trabajadores. En la misma se establece en su artículo 19 entre los modos que pueden ser utilizados para la capacitación y el desarrollo de los trabajadores en las entidades laborales: el adiestramiento a recién graduados, cursos de habilitación, cursos de perfeccionamiento o promoción, entrenamiento en el puesto de trabajo, cursos de postgrado, diplomados y maestrías.

A algunos de estos modos formativos nos referimos anteriormente. En cuanto a los cursos de habilitación son un modo de formación destinado a trabajadores que necesitan capacitarse en una ocupación semicalificada, ya se trate de una ocupación nueva para ellos o de una relacionada con la que desempeñan habitualmente. Generalmente se destina a desempleados, muchas veces de los sectores informales, o a personal ocupado que no tiene ningún tipo de calificación.

El curso de postgrado es el ciclo de estudios de especialización que se cursa tras la graduación o licenciatura. Se trata de la formación que sigue al título de grado, que es la titulación de educación superior que se obtiene al concluir una carrera universitaria de cuatro años. Podría decirse que el postgrado es la última fase de la educación formal e incluye los estudios de especialización, maestría y doctorado. Las características de los postgrados dependen de cada país o institución. Hay cursos de posgrado que duran apenas un bimestre, mientras que otros pueden extenderse por más de un año.

*“La formación basada en competencias, permite que se establezca una relación directa entre las competencias requeridas y los contenidos de la formación; de esta forma, quienes lleven a cabo el proceso tendrán un referente para adecuar sus programas formativos y quienes demanden sus*



*servicios tendrán la seguridad de que se adaptan a sus necesidades” (Valverde (2001)).*

Un currículo tradicional está centrado en el contenido y uno basado en competencias en cambio, en los indicadores de desempeño. Para el primero los tiempos de enseñanza son fijos y para el segundo son variables ya que se tiene en cuenta el ritmo personal de aprendizaje, es decir, centrado en las necesidades individuales.

Tras el análisis de competencias y el diagnóstico de las necesidades formativas, la formación basada en competencia se articula habitualmente mediante la asociación entre unidades de competencia y módulos de formación, pudiendo una de aquellas dar lugar a varios de éstos. El concepto de unidad de competencia implica un resultado laboral con significado, en el diseño curricular el módulo debe tener sentido en sí mismo y posibilidad de asociarse con otros en la configuración de un itinerario curricular.

El módulo de formación basada en competencias comporta una estructura multidisciplinar de actividades de enseñanza-aprendizaje que responde a una concepción de competencia integradora de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y emociones. Parte de la descripción de un estándar de competencia y más concretamente de los criterios de desempeño y de las evidencias de conocimiento y comprensión asociadas a éstos. Implica saberes teóricos y prácticos, organización e interacción social y manejo de la inteligencia emocional (Bisquerra, 2002).

Desde esta concepción, el módulo de formación basada en competencias se considera como una unidad de aprendizaje que permite estructurar objetivos, contenidos y actividades en torno a un problema de la práctica profesional y de las capacidades que se pretenden desarrollar, inferidas de las competencias establecidas. Por lo general, aunque no necesariamente, su contenido consiste en conocimientos explicitados y codificados, apoyados predominantemente en paradigmas y cánones de la ciencia y tecnología.

A su vez, la organización modular implica la existencia de diversos módulos, que pueden guardar una jerarquía entre sí -de lo general a lo específico, de lo teórico y conceptual a lo aplicado- o bien no presentar una relación de dependencia mutua.

Este tipo de organización didáctica trata de facilitar un aprendizaje dirigido a la adquisición de una o varias competencias identificadas previamente, las cuales permiten a quien aprende tener las bases para ejercer exitosamente una función o bien mostrar determinadas conductas en contextos concretos. A su vez, ayuda a administrar el aprendizaje de tal manera que las personas puedan situarse en diferentes trayectorias de aprendizaje, facilitando entradas y salidas a lo largo de la vida y posibilitando la acreditación dentro de un plan curricular. Para lograr los cambios asociados a la formación basada en competencia, es preciso potenciar al máximo un modelo de aprendizaje autónomo y significativo, mediante estrategias didácticas orientadas más al desarrollo de destrezas y actitudes que al dominio de conocimientos.

La evaluación es otro de los elementos claves del proceso formativo por las consecuencias e implicaciones que tiene para el alumno, el docente, el sistema educativo y la sociedad. Si la evaluación es una de las fases más complicadas de todo proceso de enseñanza- aprendizaje, mayor dificultad entraña en la formación basado en competencia, por su definición y características.

S. Tobón (2006) define la evaluación por competencias como el proceso mediante el cual se busca determinar el nivel de dominio de una competencia con base en criterios consensuados y evidencias para establecer los logros y los aspectos a mejorar, buscando que la persona tenga el reto del mejoramiento continuo, a través de la metacognición.

Como señala Race (2003), los empleadores también esperan de sus trabajadores -y a veces principalmente- que sean capaces de trabajar juntos, liderar un grupo, comunicarse, pensar creativamente, comprometerse socialmente, automotivarse, etc. Por lo tanto, desearían que las calificaciones que figuran en el expediente académico del titulado reflejaran su nivel de logro en todos estos aspectos de manera integrada.

Bajo el nuevo paradigma la evaluación debe asumir más funciones, mayor profundidad y mayor cobertura. Las actividades de evaluación sumativas y finales deben complementarse con actividades de evaluación formativas y continuas. El foco en el aprendizaje del alumno conlleva integrar dentro de este aprendizaje las actividades evaluativas prestando al alumno la necesaria y continua retroalimentación sobre sus logros y dificultades. Asimismo, la evaluación continua a lo largo del curso va orientando al alumno en sus

decisiones estratégicas sobre lo que debe aprender y cómo aprenderlo. Tiene también una función motivadora, reforzando un esfuerzo mantenido mediante el logro de sucesivas metas próximas. La evaluación continua y formativa orienta también al profesor sobre las fortalezas y debilidades de su actuación permitiendo reorientar la enseñanza de manera rápida y eficaz.

Teniendo en cuenta el enfoque de competencia, la evaluación a decir de Tobon, Rial y Carretero (2006) se caracteriza por lo siguiente:

1. Es un proceso dinámico y multidimensional;
2. Tiene en cuenta el proceso y el resultado del aprendizaje
3. Ofrece resultados de retroalimentación cuantitativa y cualitativamente
4. Sirve a un proyecto ético de vida
5. Reconoce todas las potencialidades del estudiante
6. Se basa en criterios objetivos y evidencias consensuadas.

**Tabla 1 Comparación entre de la evaluación tradicional y la evaluación basada en competencias**

Evaluación tradicional	Evaluación basada en competencias
Final y sumativa. Se realiza en momentos determinados.	Continua y formativa. A través de toda la acción formativa.
Se emplean escalas porcentuales o de puntuación.	Se centra en análisis de evidencia.
Se imparte en aula.	No utiliza un lugar específico.
A través de exámenes.	Varias vías.
El instructor u otra persona designada por la institución detenta en exclusiva la función evaluadora.	Se realiza mediante intercambio entre estudiantes, profesor-estudiantes (Autoevaluación, evaluación por pares).
Parcial, se evalúa la adquisición de conocimientos y materias que sean fáciles de evaluar.	Es integral, se evalúan los desempeños por tanto se analizan conocimientos, actitudes y aspectos procedimentales.
Se busca medir la inteligencia, conocer los mejores estudiantes.	Valorar el progreso de los estudiantes (no todos lo logran al mismo tiempo), el proceso y las estrategias de enseñanza.
Esporádica, elaborada con celeridad.	Previamente definida desde el diseño del programa de estudio.

McDonald (1995) considera que un enfoque de evaluación basado en competencias es altamente apropiado en la formación profesional, ya que permite:

- Asegurar que la enseñanza y la evaluación estén al servicio de los resultados esperados, en lugar de los cursos desarrollados o el tiempo utilizado.
- Facilitar el otorgamiento de créditos a las competencias adquiridas en otros lugares.
- Ayudar a los estudiantes a comprender claramente lo que se espera de ellos si quieren tener éxito en el curso.
- Informar a los empleadores potenciales lo que significa una calificación particular.

La importancia de la formación basada en competencias se hace evidente mediante comparación con el enfoque tradicional respecto a diversos elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que implica una gran transformación:

**Tabla 2 Comparación entre la formación tradicional y la formación basada en competencias**

Formación tradicional	Formación basada en competencias
Desconectada de la realidad del entorno.	Atenta a las necesidades cambiantes de la sociedad y sus profesionales.
Enfoque centrado en la enseñanza.	Enfoque centrado en el aprendizaje y la gestión del conocimiento.
Prima la transferencia de información.	Importancia de la formación integral y permanente.
La formación es impuesta. La preocupación es formar.	Parte de la iniciativa individual. La preocupación está en crear las condiciones para la adquisición de competencias.
Reproducción y aplicación del conocimiento generado.	La aportación del conocimiento desarrollado al crecimiento, al desarrollo y a la innovación.
Precede al trabajo o es aparte del trabajo.	Acompaña al trabajo: se realiza en el transcurso del mismo y mediante este.
Desconocimiento de los intereses de los estudiantes y de la necesidad de potenciar sus capacidades y habilidades.	Se parte de la necesidad de potenciar las competencias genéricas, transversales y específicas de los colectivos a los que va dirigida.
Tratamiento como estudiante.	Tratamiento como profesional.
Alumno receptor pasivo de información.	Alumno agente de su propio aprendizaje.
Función central exigida al estudiante	Sentido de propia responsabilidad.

adaptativa.	Cooperación. Reflexividad y autoevaluación.
Supone una relación de autoridad.	No hay relación de autoridad: Actitud adoptada por quien quiere desarrollar sus competencias.
Currículo compartimentalizado y poco flexible.	Currículo integrado y flexible.
Clase magistral como metodología única.	Metodología diversa, activa y participativa.
Uso de texto escrito como prioritario.	Centrada en otras formas alternativas de trabajo.
Equipos escolares.	Equipos multidisciplinares o juegos de roles.
Temas.	Tareas/procesos.
Conocimientos temáticos.	Conocimientos herramienta.
Habilidades académicas.	Habilidades profesionales.
Fragmentación de la competencia.	Integración de la competencia.
Ejercicios escolares.	Prácticas en ámbitos reales o con simuladores.
Eje de la formación son los programas académicos.	Eje de la formación son los estudiantes, sus competencias y el desarrollo de sus funcionalidades.
Enfoques transmisivos, lógicos-deductivos, racionalidad intelectual.	Enfoque socio - constructivista. Importancia de lo emocional, de lo social y lo cognitivo. Aprender en y sobre la acción.
Aulas reales, virtuales. División entre tiempos, espacios académicos y de profesionalidad aplicada.	Aulas, contextos sociales y profesionales. Casos problemas y situaciones vitales.
Dualidad teórica/práctica. Prioridad en la abstracción y la aplicación. Especialización.	Integración teórica y acción práctica. Importancia de lo contextual. Integración diversidad de puntos de vista. Innovación.
Adaptación a la norma.	Generación de modalidades complejas de saber. Capacidad de transferencia.
Orientación estandarizada, de acuerdo con las normativas oficiales.	Orientación de acuerdo con intencionalidades y habilidades docentes de los que la proponen.

En la educación tradicional la metodología es de transmisión-recepción de conocimientos, que requiere básicamente de la memorización de los conceptos, un fuerte énfasis en la aplicación de la memoria en la resolución de los problemas y la realización de actividades prácticas muy pautadas. El

cambio de enfoque se ha producido al pasar de formar en conocimientos teóricos a formar en competencias (Fernández, 2004), es decir, en conocimientos, habilidades y actitudes que nos capacitan para desarrollar una serie de funciones en contextos determinados.

En el modelo tradicional el profesor es el centro del proceso; él es el poseedor y transmisor exclusivo de los conocimientos, mientras que el alumno tiene un rol pasivo de simple receptor. En la formación basada en competencias, el profesor cumple el rol de orientador y mediador del aprendizaje, para ello diseña experiencias educativas que involucren al alumno y lo hace participar activamente en el proceso de enseñanza aprendizaje. Por ello, a la hora de escoger una determinada estrategia o metodología docente hay que potenciar aquella que permita esta tendencia. Se trata de utilizar aquellas metodologías que aseguren una participación lo más activa posible por parte de los alumnos-estudiantes- residentes (Palés y Gual, 2004). El objetivo de la formación basada en competencias es que el estudiante logre un aprendizaje complejo, que integre el saber, el saber hacer, el saber ser y el saber estar. Este conjunto de saberes y sabores, en palabras de Echeverría (2002), integran lo que conocemos por competencia.

La gran diferencia del enfoque por competencias, con respecto a lo tradicional, es que la competencia no proviene solamente de la aprobación de un currículo basado en objetivos cognitivos, sino de la aplicación de conocimientos en circunstancias prácticas. La metodología de docencia del currículo basado en competencias, es planificada, se hace a partir de un diagnóstico prospectivo de la realidad donde se va desempeñar el estudiante y particularmente sobre la base de las áreas de desempeño, las funciones y las tareas que determinan su ejercicio profesional.

Probablemente, la principal característica de la formación basada en competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción cuasi natural y continúa en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas. (Gonczi y Athanasou, 1996)

La literatura especializada en competencias señala que éstas son un enfoque para la educación y no un modelo pedagógico, ya que no pretenden ser una representación ideal de todo el proceso educativo, determinando cómo debe ser dicho proceso, la concepción curricular, la didáctica y el tipo de estrategias a implementar. Las competencias constituyen la base fundamental para orientar el currículum, la docencia, el aprendizaje y la evaluación desde un marco de calidad, ya que brinda principios, indicadores y herramientas para hacerlo, como cualquier otro enfoque educativo.

Las competencias son un enfoque porque sólo se focalizan en unos aspectos específicos de la docencia, del aprendizaje y de la evaluación, entre los que destacan los siguientes (adaptación de Tobón, 2006):

- La integración de conocimientos, los procesos cognoscitivos, las destrezas, las habilidades, los valores y las actitudes en el desempeño ante actividades y problemas.
- La construcción de los programas de formación acorde con los requerimientos disciplinares, investigadores, profesionales, sociales, ambientales y laborales del contexto.
- Y la orientación de la educación por medio de estándares e indicadores de calidad en todos sus procesos.

Le Boterf (1993) apunta que la formación basada en competencias significa:

*“(...) formar para una combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos que se pueden utilizar e implementar directamente en un contexto de desempeño. En esta conceptualización, las nociones de combinación y de contexto son esenciales. La competencia no es la simple suma de saberes y/o de habilidades particulares. La competencia articula, compone, dosifica y pondera constantemente estos recursos diversos y es el resultado de su integración”.*

La norma cubana 3000 define la formación por competencias como un proceso de enseñanza-aprendizaje basado en las competencias laborales, que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.

Las principales características de un programa de capacitación por competencias según Harris, et.al (1991) (ob.cit, Merters (1996) son:

1. Las competencias que los alumnos tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos y de conocimiento público.
2. Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y de conocimiento público.
3. La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
4. La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
5. El progreso de los alumnos en el programa es a un ritmo determinado por ellos y según las competencias demostradas.
6. La instrucción es individualizada al máximo posible.
7. Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
8. El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
9. La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
10. El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
11. Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.
12. La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
13. Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.
14. Requiere la participación de los trabajadores y el sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

Tales principios son compartidos por otros autores como Harper y Lynch (1992) quienes además consideran que el contenido de las acciones formativas, en todo momento debe adaptarse al destinatario de las mismas y a sus necesidades para potenciar así los aspectos que ofrecen mayor rentabilidad y reducir los gastos que no sean esenciales para el curso de negocio.



Una de las ventajas esenciales de la formación basada en competencias es que el foco está puesto en la ejecución exitosa de una actividad relevante que agrega valor a los procesos de la empresa y que ha sido tomada como base del diseño instruccional. Desde esta perspectiva, las principales ventajas de la estrategia son:

1. Los participantes adquieren las competencias requeridas en el desempeño efectivo de sus trabajos.
2. Los participantes ganan confianza a medida que tienen éxito en el dominio de las competencias específicas.
3. Los participantes conocen exactamente las competencias que deben desarrollar.
4. El tiempo de capacitación se usa más eficiente y efectivamente ya que el instructor es un facilitador del aprendizaje a diferencia de un simple proveedor de información.
5. La mayor proporción de tiempo el instructor lo dedica a trabajar individualmente con los participantes, o en grupos pequeños, a diferencia de las presentaciones tipo conferencias.

Una parte importante de la capacitación se destina a evaluar la capacidad de cada participante para desempeñar las habilidades esenciales de su trabajo.

Considerando que hay un número importante de ventajas de la estrategia de formación basada en competencias, también existen algunas limitaciones potenciales. Con anterioridad a desarrollar programas basados en competencias, es importante considerar estas restricciones:

1. A menos que se capacite y se les dé apoyo sostenido a los instructores para que adquieran las competencias que el modelo de formación basada en competencias requiere, habrá una tendencia a "enseñar como nos enseñaron a nosotros " y rápidamente retornaran al papel del profesor tradicional.
2. Un programa de formación basada en competencias solo será efectivo cuando el proceso utilizado para identificar las competencias haya sido suficientemente efectivo. Si no se ha realizado un cuidadoso análisis de competencias, entonces el programa de capacitación resultante probablemente será muy ineficaz.

3. Un programa puede ser considerado como de formación basada en competencias, pero a menos que los materiales y los enfoques instruccionales (p. ej., guías de aprendizaje, listas de comprobación y tutorías) se diseñen para ser usados como parte del programa, es inverosímil que el curso resultante sea verdaderamente formación basada en competencias.

Para la formación y desarrollo tradicionalmente se ha considerado que su función básica es planear y ejecutar programas de capacitación, no relacionados con los planes estratégicos del negocio. Sin embargo, desde la perspectiva de la gestión por competencias cambia esta visión, ya que la empresa:

- Determina planes a corto, mediano y largo plazo para reducir las brechas de los colaboradores en funciones entre lo ideal y lo real.
- Parte de los resultados de las evaluaciones de competencias y de desempeño.
- Diseña planes de capacitación individuales de acuerdo con las necesidades reales del colaborador.
- Define planes de capacitación para desarrollo de las “Core Competencies” (Competencias Potenciales).

En todo momento lo que se procura es que los miembros de la organización adquieran y mejoren las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito.

Es importante señalar, que la formación sobre la base del modelo de gestión por competencias conlleva tres aspectos importantes: Control eficaz, una parte de laboratorio donde se entregan herramientas teóricas para desarrollar las competencias necesarias y una evaluación en el puesto de trabajo, donde se medirá la efectividad de lo aprendido.