

GESTIÓN DE COMPETENCIAS PROFESIONALES SEGÚN EL PLAN DE ESTUDIOS DEL PROGRAMA DE ALTA GERENCIA

Sandro Eduardo Murcia Alfonso - Universidad Militar Nueva Granada

RESUMEN

A continuación se encontrará la aplicación de un proceso pedagógico orientado al desarrollo de un trabajo de grado, como requerimiento dentro de las políticas del Centro de Investigaciones de la Facultad de Estudios a Distancia – FAEDIS, y la selección de un proyecto de investigación para la Especialización en Alta Gerencia, como factores determinantes del éxito en el proceso de graduación.

En consecuencia se tomaron como ejes de ejecución de la metodología académica los siguientes parámetros: investigación por el método de estudio de caso, incorporando conceptos científicos, implementando el componente teórico-práctico y el sentido ético integrador entre la visión y la acción, además de analizar posibilidades y desarrollar habilidades para la asertividad en la toma estratégica de decisiones. El Plan de Estudios fortalece la investigación concretamente en la Gestión Humana; es por ello que en este documento se hará referencia a la gestión del talento humano empresarial (o estatal), teniendo en la cuenta las competencias laborales individuales de sus empleados en procura del bienestar integral y general de éstos, y por ende del cumplimiento de los objetivos empresariales.

Este proyecto muestra un aspecto novedoso para la aplicación de un currículo con enfoque de competencias académicas-profesionales, que en las últimas dos décadas han determinado el quehacer dentro de las organizaciones, de tal forma que poco a poco van penetrando en todo el proceso de gestión empresarial. Esta introducción de competencias, abarca cada vez más las distintas esferas de orden gerencial y requiere que desde los recursos humanos y su gestión se realice mediante las competencias profesionales. La gestión del capital humano desde la perspectiva de las competencias laborales se muestra en todos los componentes de planeación, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo, sueldos y salarios, entre otros.

Lo anterior nos indica la necesidad de impulsar la adquisición y aplicación de las competencias fundamentadas en los procesos de aprendizaje de forma diferente a la

manera tradicional. Es así como surge la idea y necesidad de presentar en mi proyecto de grado, un plan de estudios dentro del Programa de Alta Gerencia que propicie y consolide la efectividad del aprendizaje de los estudiantes de la Especialización para su posterior aplicación en el desempeño profesional. El proyecto presenta los consabidos aspectos metodológicos de un estudio de este tipo, es decir, su contexto e información de fondo, problema de la Investigación, objetivos, hipótesis, variables y método de investigación, los contenidos de los capítulos y las conclusiones y recomendaciones.

Asimismo se muestran capítulos teóricos en los cuales se desarrollan conocimientos de diferentes autores desde la perspectiva de las organizaciones y sus recursos humanos. Valga decir que dentro de la proyecto se consideran como sinónimos los conceptos de personal, recursos humanos, capital humano o talento humano, pues se trata de presentar información valiosa acerca de las personas dentro de su desarrollo académico-laboral-profesional-especializado. También se muestra información importante acerca de las competencias y sus usos, y se desarrolla el proceso de creación del sistema de competencias para medir la efectividad del desempeño haciendo uso de estas capacidades que poseen las personas.

PALABRAS CLAVE: gestión humana, talento humano, evaluación, metodología y sistema de competencias.

MANAGEMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCES ACCORDING TO THE STUDY PLAN OF ALTA'S PROGRAM MANAGES

ABSTRACT

Following is the implementation of an educational process aimed at developing a thesis, as a requirement within the policies of the Facultad de Estudios a Distancia - FAEDIS, and the selection of a research project for Specialization in Senior Management, as determinants of success in the process of graduation.

Consequently the following parameters were taken as fundamental in the execution of the academic methodology: case study investigation method, incorporating scientific concepts, implementing the theoretical and practical component and integrating ethical sense between vision and action, in addition to analyzing possibilities and developing skills for the assertiveness in strategic decision making. The curriculum strengthens research specifically in Human Resources, which is why management of the enterprise (or state) human talent will be referred to in the present document, taking into account the individual work skills of their

employees in pursuit of full and comprehensive welfare of these, and therefore the fulfillment of business objectives.

This project shows a new aspect for the acquisition and application of professional competencies, which in the past two decades have defined work within organizations, so they slowly penetrate the entire process of business management. This introduction of competencies increasingly encompasses different areas of management and requires that all the way up from human resources and their management is performed through professional skills. Human capital management from the perspective of work competencies is shown in all the components of planning, recruitment, selection, performance appraisal, training, development, wages and salaries, among others.

This indicates the need of promoting the acquisition and application of the competencies based in learning process different from the traditional way. Thus the idea and need to present in my graduation project, a curriculum within the Senior Management Program that encourages and strengthens the effectiveness of the learning of the student of the Specialization for its subsequent application in professional performance. The project has the usual methodological aspects of a study of this type, ie, its context and background information, Research problems, hipóproyecto objectives, variables and research method, the contents of the chapters and the conclusions and recommendations.

Theoretical chapters in which the knowledge of different authors is developed from the perspective of organizations and their human resources are also shown. It must be said that within the project the concepts of personal, human resources, human capital and human talent are considered as synonyms, as its intention is to present valuable information about people within their career development. Important information about competencies and their uses the process for creating the competencies system is developed to measure the effectiveness of job performance using these competencies people have.

JEL: I20, I21, I23, I24, I25, I28, I29.

KEYWORDS: management humanizes, human talent, evaluation, methodology and system of competences.

INTRODUCCIÓN

Luego de analizar el material de estudio, y concretamente lo referente al proyecto de investigación para la Alta Gerencia, presentado en la convocatoria 2013-2014, se consideró pertinente que entre los núcleos “*prolémicos*” expuestos (*Toma de decisiones, Prospectiva y Gerencia, y Gestión Humana*), el Plan de Estudios de la

Especialización podía ser fortalecido con la investigación que se desarrollara como parte de mi trabajo, concretamente en la Gestión Humana, mediante la aplicación de un Currículo con enfoque de competencias académicas-profesionales.

Este concepto lleva implícita una nueva manera de concebir la planificación y gestión del proceso educativo, mediante la definición no sólo de políticas integrales, sino que de Planes de Estudio estructurados y soportados en la formación por competencias académicas-profesionales; puesto que la consecución de sus objetivos se soporta sobre la base de un equipo humano dotado de particulares valores, conocimientos, capacidades y habilidades que demandan los futuros especialistas en Alta Gerencia, para que las políticas se ejecuten dentro de criterios de eficiencia, eficacia, calidad y transparencia, y produzcan mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades y los individuos.

En una organización, siempre es conveniente y necesario medir, de tiempo en tiempo, el desempeño del recurso humano. Ello es necesario para determinar qué tan eficiente y eficaz ha sido el rendimiento del personal para que posteriormente se puedan tomar medidas correctivas, si acaso son necesarias. Es así que dentro de las organizaciones se debe desarrollar todo un sistema que permita hacer mediciones objetivas, cualitativas o cuantitativas, para visualizar si el personal existente en ella posee los suficientes conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y valores que les permitan realizar sus funciones de forma acertada, y con ello se logren los objetivos para lo que fue creada; siendo entonces la Universidad Militar Nueva Granada – UMNG, el pilar fundamental sobre el cual se forman esas competencias que requieren los Especialistas en Alta Gerencia.

Esto último, toma fuerza en lo consignado en el Acuerdo 06 de 2012, mediante el cual se expidió el Reglamento Estudiantil de Posgrado, en cuyo texto se relaciona en el Artículo 4 los componentes de formación, los cuales deben entenderse como: *al conjunto de conocimiento, competencias, habilidades y actitudes, representados por las materias o asignaturas, con sus respectivos requisitos, créditos y demás actividades complementarias y experiencias de aprendizaje e investigación, así como por los valores y preferencias que inciden en la identificación y cumplimiento de las metas individuales del estudiante.*

En la literatura administrativa existe mucha información acerca del cómo se puede medir el desempeño de los recursos humanos. Sin embargo lo novedoso es que ahora que se ha avanzado en el desarrollo de las competencias profesionales (*laborales*), éstas se pueden incorporar en la medición del desempeño del personal de una organización y deben permitir determinar de manera más exacta el cómo los recursos humanos realizan su

efectividad en su rendimiento de trabajo. Por todo lo expuesto el sistema presentado en este proyecto muestra todo un conjunto de competencias que se perfilará, formará y especializará desde el Plan de Estudios Programa de Alta Gerencia; asimismo da orientación para hacerlo viable e implementarlo de manera real en cualquier tipo de organización.

Como se puede evidenciar el relacionado programa orienta su pedagogía entre otras cosas al desarrollo y fortalecimiento de las competencias individuales del Estudiante, por lo que debe entenderse que el concepto tiene un margen amplio, pues es el resultado de integrar conocimientos, potencialidades, habilidades, destrezas, prácticas y acciones de diversa índole (*personales, colectivas, afectivas, sociales, culturales*) en los diferentes escenarios de aprendizaje y desempeño. Esos conjuntos de capacidades y atributos personales cobran sentido cuando se los aprecia en la óptica de una tarea profesional determinada, para la cual existen criterios de logro, calidad o efectividad bien establecidos. Las competencias de los Especialistas en Alta Gerencia no pueden ser iguales a las competencias profesionales, ya que si bien son predecesoras de éstas, adquirir el estándar de desempeño adecuado en todas y cada una requiere de un Profesional Especializado.

Plan de Estudios de la Especialización no sólo debe estar con enfoque académico-profesional sino que, como toda educación formal, debe preocuparse de la persona en su integridad, como un ser en desarrollo y como sujeto social. En este sentido si bien las competencias laborales garantizan un determinado desempeño del profesional, no cubren el espectro completo de la formación del egresado, que incluye además la formación personal y social. En este contexto, la formación personal, la formación para la producción y el trabajo y la formación para vivir en sociedad, pueden considerarse los tres ejes fundamentales de cualquier acto educativo que se realice en la educación superior en general y en la universitaria en particular. Por tanto, forman parte de este conjunto las capacidades tecnológicas, el desarrollo emprendedor, las habilidades intelectuales que requiere la producción moderna, los hábitos de cumplimiento y desempeño laboral, y la capacidad para ser reflexivo y crítico frente a la práctica productiva, de modo de aprender constantemente de la experiencia, lo cual a su vez está asociado a un proceso de actualización permanente.

Dicho de otra manera, la gestión del conocimiento en el desarrollo de la Especialización en Alta Gerencia debe considerarse en dos dimensiones que interactúan con dinamismo: la primera, una visión abierta de la vida del Especialista, la cual tiene en cuenta la vida personal, el contexto cultural, y el conocimiento. La segunda, los requerimientos del sector académico público o privado, el cual demanda servidores capaces de laborar para contribuir al desarrollo socioeconómico, el fortalecimiento de la economía, el impulso

de la inclusión social, y a la promoción de la equidad en las oportunidades de acceso al bienestar colectivo e individual. Diríamos entonces, que dicha gestión debe estar más que fundamentada y soportada en el citado Plan de Estudios que por demás nos lleva a tener en cuenta un mundo humano, burócrata, institucional, empresarial o gubernamental, dentro del cual se inscribe la organización en la cual se gestiona el Talento Humano¹.

REVISIÓN DE LA LITERARIA

Núcleo Problémico de la Investigación

La investigación parte del conocimiento que se debe tener para la definición y aplicación un Currículo con enfoque de competencias académicas-profesionales soportado en los principios de eficacia y eficiencia.

La eficiencia y eficacia está contenida en el concepto de efectividad. Y éste último sobre el que se deben erigir las competencias a desarrollar en los futuros Especialistas como las que deben presentar quienes profundizan en la gestión del conocimiento (docentes), para la aplicación e integración de los componentes problémicos de la malla curricular del Plan de Estudios Programa de Alta Gerencia.

Objetivos:

Objetivo General:

Desarrollar un Currículo académico para la gestión del conocimiento por competencias desde la aplicación del Plan de Estudios Programa de Alta Gerencia.

Objetivos Específicos:

Presentar datos teóricos acerca de la comunidad educativa.

Mostrar teoría de competencias a fin de dar elementos primordiales para la creación de un currículo de competencias que pueda realizar mediciones de la

¹Para ampliar los conceptos sobre una visión compleja del desarrollo de las competencias en el proceso de formación educativa, véase a Tobón, Sergio. Formación Basada en Competencias, Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica, ECOE Ediciones, Bogotá, 2006. También puede consultarse a Morin, Edgar. Introducción al Pensamiento Complejo, Gedisa, Barcelona, 1990.

efectividad del desempeño de los recursos humanos en una organización, sea lucrativa o no, pública o privada.

Exponer todo el conjunto de elementos que contiene un sistema de competencias académicas-profesionales.

La integración del Currículo académico con el Plan Educativo del Programa de Alta Gerencia.

Justificación:

La *GESTIÓN HUMANA* como hallazgo dentro de los núcleos problema reviste vital importancia en la línea de investigación, dado que busca favorecer una dinámica propositiva, soportada en el análisis del comportamiento humano social-laboral, con perfil individual asociado a la problemática institucional (*empresarial o estatal*), que afecta bienestar integral de las personas vinculadas a la administración pública o privada.

El Talento Humano es el activo más importante que posee una organización y su gerencia efectiva es la clave para el éxito; pero tal éxito dependerá de la manera como se implementen las políticas y los procedimientos en su administración, de tal modo que puedan contribuir al logro de los objetivos y planes corporativos; además, de propiciar buen clima organizacional y cultura e identidad institucional (*identificación de valores corporativos, misión, visión, etc.*). Como puede verse, entonces, una buena gerencia del Talento Humano favorece la integración al conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen hacia la consecución de un propósito común. Colombia viene impulsando programas de modernización del Estado con el fin de conseguir, entre otros, administraciones más eficientes y más cercanas al ciudadano².

Las organizaciones son sistemas vivos compuestos de recursos de distinta índole: materiales, contables, financieros, mercadotécnicos, informáticos, entre otros; es decir, humanos y los no humanos, o sean los recursos vivos que hacen, desarrollan y presentan una variedad de motivaciones dado que los componen los seres humanos con sus energías, pensamientos, sentimientos y emociones. Son los recursos humanos los que realmente hacen de las organizaciones sistemas vivos con su desempeño a lo largo de

²DECRETO 2623 DE 2009 - Artículo 1°. Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano. Créase el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano –SNSC– como instancia coordinadora para la Administración Pública del Orden Nacional de las políticas, estrategias, programas, metodologías, mecanismos y actividades encaminados a fortalecer la Administración al servicio del ciudadano.

tiempo. Se considera necesario y conveniente para la bienandanza de una organización medir el desempeño de los recursos humanos. Desde hace varias décadas, a lo largo del desarrollo de la administración de empresas se han desarrollado toda una serie de métodos y técnicas para realizar la medición del desempeño del personal de una organización.

Las técnicas existentes para la medición del rendimiento del personal han surtido efecto para mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones existentes en el mundo actual. Ahora bien, con el surgimiento, desarrollo y avance del papel que juegan las competencias laborales en el mundo del trabajo, éstas se pueden incorporar en la medición del desempeño efectivo de los recursos humanos en las organizaciones de este siglo XXI. Es así que el proyecto presenta una nueva perspectiva para adquirir y desarrollar competencias soportadas en el conocimiento gestionado dentro del posgrado, y concretamente en el Plan de Estudios propuesto Programa de Alta Gerencia³. Ello supone no sólo redireccionar la estructura del pensum académico para garantizar el fortalecimiento en la capacidad de gestionar el conocimiento de los futuros Especialistas.

En esencia el problema radica en que la satisfacción y el desempeño profesional suelen estar relacionados, pero el efecto de uno y otro depende en gran medida del conocimiento, el perfil y las competencias. Si bien no es posible establecer con certeza el vínculo entre formación y especialización, el nexo entre la formación y el desempeño es más que claro; puede decirse que la formación profesional por competencias podría traducirse en más esfuerzo y mejor desempeño. Ahora bien, deberá introducirse un nuevo dúo: la FORMACIÓN y ESPECIALIZACIÓN por competencias. El nivel de capacidad afectará no sólo el desempeño sino también la satisfacción personal y laboral.

Algunas de las competencias clave, en que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión del conocimiento profesional especializado, no se genera en el conocimiento transmitido en los materiales educativos, sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

³La noción de Plan de Estudio trasciende a la de Programa Educativo. El programa supone un listado con los contenidos que deben ser enseñados; el Plan determina cómo será la instrucción y explica por qué han sido seleccionados esos contenidos. Es importante tener en cuenta que los planes de estudio cambian con el tiempo, ya que deben ser adaptados a las nuevas circunstancias sociales y actualizados para que la formación de los estudiantes no pierda valor.

Como se mencionó en la introducción, *el Plan de Estudios Programa de Alta Gerencia puede ser fortalecido con la investigación que desarrolle como parte de mi trabajo, concretamente en la perfilación de competencias; es por ello que en este documento se hará referencia a la gestión del talento humano empresarial (o estatal), teniendo en cuenta las competencias laborales individuales de sus empleados en procura del bienestar integral y general de éstos, y por ende del cumplimiento de los objetivos empresariales.*

Las entidades empresariales (*públicas o privadas*) tienen la responsabilidad de diseñar un sistema organizacional que permita mantener elevados niveles de productividad y responder a la satisfacción de necesidades (*internas y externas*) del Talento Humano y sus clientes (*ciudadanos*). Para tal fin, se hace necesario tomar en consideración el bienestar de los servidores como un propósito que permita proveer una mayor eficiencia, eficacia y desempeño en cuanto a sus tareas laborales, mediante un espacio de satisfacción y productividad.

El Bienestar Social de los empleados deberá entenderse, ante todo, como la búsqueda de la calidad de su vida en general, como corresponde a su dignidad humana, dignidad que armoniza con el aporte al bienestar integran recíproco, empleado-empresa. Es de tener en la cuenta que la calidad de vida laboral es sólo uno de los aspectos del conjunto de efectos positivos que el trabajo bien diseñado produce tanto en la organización como en cada uno de los funcionarios que está a su servicio⁴.

Hipótesis proyecto de investigación:

La implementación de un Plan de Estudios por Competencias para el Programa de Alta Gerencia, fortalecerá el nivel profesional de los futuros especialistas.

METODOLOGÍA:


La articulación y entendimiento entre el método cuantitativo y cualitativo, es fundamental en los procesos de aprendizaje de orden experiencial, concretamente en el estudio de caso, ya que en lo referente a lo cualitativo se busca involucrar al observador-estudiante con el objeto de estudio en forma exploratoria no estructurada, mientras que lo cuantitativo hace alusión al proceso lógico-analítico en la contextualización y valoración de las cifras estadísticas como referente histórico.

⁴Se sugiere consultar la cartilla “Clima Organizacional” del DAFP.

Dentro del proyecto de investigación de la línea de la especialización se menciona el término “mercadeo cuántico”⁵, el cual evidencia cómo articula la Investigación Académica y la Investigación Disciplinar; todo ello apuntando a la denominada “complejidad disciplinaria” del saber; complejidad ésta que se evidenciará en el desarrollo de mi seminario de grado, a través de propuesta para la Gestión Humana, que permita al nivel directivo de la Facultad, desarrollar un proceso educativo soportado en un Plan de Estudio por Competencias para el Programa de Alta Gerencia, con el propósito de *identificar, desarrollar y aprovechar* precisamente dichas capacidades en forma individual tanto desde el perfil docente como del estudiantado en procura del bienestar integral y general de éstos, y por ende del cumplimiento de misión, visión y objetivos de la Universidad, sobre la base del siguiente Plan de estudios⁶:

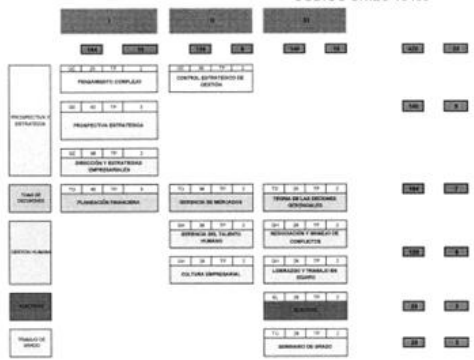
GRÁFICA: 1

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



Fecha de Emisión: 09/06/2008 Revisión No.: 2

FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIOS PROGRAMA DE ALTA GERENCIA
REGISTRO CALIFICADO RESOLUCIÓN 4146 DEL 25 DE JULIO DE 2007 DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
CODIGO SNIES 13469



ÁREAS DEL CONOCIMIENTO				CREDITOS		%		Tipo de asignatura	
GA	DESTINAZEREA	9	32%	T	Técnica				
LA	LEGISLACION AEREA	7	26%	P	Práctica				
QAL	OPERACIONES AERONAUTICAS	8	28%	TP	Técnica práctica				
EL	ELECTIVA	3	7%						
TG	TRABAJO DE GRADO	3	7%						

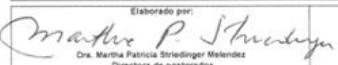
ÁREA	Nivel por Titular	Tipo	CREDITOS
CODIGO DE LA ASIGNATURA			
NOMBRE DE LA ASIGNATURA			
Co - requisito			
TOTAL DE CREDITOS			28
TOTAL DE HORAS			430
TOTAL DE ASIGNATURAS			13

OBSERVACIONES (NOTAS, ELECTIVAS, ETC)

LAS ELECTIVAS SON:


- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (ÁREA DE PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA)
- GESTIÓN DE OPERACIONES Y SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL (ÁREA DE TOMA DE DECISIONES)
- RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (ÁREA DE GESTIÓN HUMANA)

Elaborado por:




Dra. Martha Patricia Striedinger Melendez
Directora de posgrados

Revisado por:



Dra. María Eugenia Castañeda
Decana FIDESOL Ciencias Económicas

Aprobado por:



Dra. Martha Luz Bahamonde
Vicerrectora Académica

Fuente: Universidad Militar Nueva Granada – Facultad de Estudios a Distancia – FAEDIS. 2013]

⁵Mercadeo Cuántico” (García, 2011)

⁶Fuente: Universidad Militar Nueva Granada – Facultad de Estudios a Distancia – FAEDIS. 2013

GRÁFICA: 2

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LOS DOCENTES POR ASIGNATURA	Fecha Emisión: 2011/09/15	AC-DO-F-7
	Revisión No. 1	Página 1 de 1
I. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA CATEDRA:		
PROGRAMA:		
ASIGNATURA:		
DIRECTOR DE PROGRAMA/ JEFE DE AREA:		
II. NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LA CATEDRA		
III. PERFIL DEL DOCENTE		
IV. COMPETENCIAS		
Educación:		
Formación:		
Experiencia:		
Habilidades:		
ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
FECHA DE APROBACIÓN:		

Fuente: Universidad Militar Nueva Granada – Facultad de Estudios a Distancia – FAEDIS. 2013

El direccionamiento estratégico y sus componentes académicos:

La formulación de las finalidades y propósitos de una organización, vertida en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo (*quinquenio o decenio próximos*) que, por ser de esa naturaleza, se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, sobre todo, de servicio a la sociedad local, regional y mundial.

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una organización pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer y cómo en el corto plazo, generalmente de un año. Por contraste, la imagen del futuro que se decide crear, mediante el direccionamiento estratégico, incluye definir objetivos en diferentes niveles o planos cuyo alcance va desde lo universal hasta lo particular, así:

La visión es el futuro que se quiere crear en términos de finalidades, productos y beneficios perdurables que afectan no sólo a la sociedad del país donde se inscribe una organización, sino inclusive a otras sociedades. Aunque expresa lo que será la organización en el futuro o, en otros términos, donde espera estar (en el sentido de su posición en el mundo, la sociedad y el mercado) es, en cierto sentido, lo que ya es la organización de modo potencial, en el tiempo presente.

Por los anteriores motivos, la visión constituye la identidad estable de una organización. Caben en la definición compromisos ampliamente cualificados y especificados, por ejemplo, la salud humana, la seguridad de los ciudadanos, el ejercicio de la democracia, la alimentación saludable, la movilidad efectiva en las ciudades, etc. La formulación de la visión puede incluir lo que queremos que sea la organización para los clientes, los accionistas, los trabajadores, la sociedad local, regional o nacional, y hacer referencia también al impacto social o ambiental que desea tener desde el presente hasta el futuro.

Por su parte, la misión incluye un plano o nivel de objetivos, finalidades o productos diferentes, que no deben ser confundidos con la visión, aunque frecuentemente la inadecuada comprensión de los planos o niveles hace que muchas organizaciones expresen la visión dentro de la misión, o al contrario, la misión dentro de la visión. Realmente, la misión expresa el que hacer institucional en el sentido de los bienes o servicios que entrega a sus clientes y de la calidad con que se compromete a suministrarlos. La formulación de la misión puede hacerse en lenguaje técnico y escueto o puede revestirse de matices filosóficos e idealistas. No importa mucho la versión lingüística en que se exprese, a condición de que la organización y sus clientes

comprendan claramente los productos que intercambian en el mercado, los beneficios que ellos traen para ambos y las características principales con que se compromete a entregarlos la organización.

Una vez definidas la visión y la misión, es importante desarrollar las políticas empresariales. Éstas deben ser consecuentes con la filosofía y principios de actuación implícita o explícitamente declarados en la visión y la misión. En todo caso, las políticas desarrollan ambas ideas, expresando los compromisos de la organización con la forma como desea o aspira producir sus productos. Algunas políticas constituyen compromisos éticos y de respeto por la legalidad. Otras se refieren al trato que se dará a los clientes y otras al que se dará al personal que trabaja con la organización o a quienes entrarán en relación de proveedores. Las políticas pueden también implicar las relaciones con competidores e incluir posibles alianzas y formas de *asociatividad*.

Entre muchas políticas, las de calidad y las de cuidado activo del medio ambiente son prácticamente exigidas hoy en día a todas las empresas por el Estado, los gremios y los mismos ciudadanos. En todo caso, las políticas han de expresar los verdaderos intereses, valores y criterios que la gerencia desea tener como improntas o sellos en todos los actos de la empresa. Por su naturaleza, las políticas constituyen compromisos u opciones asumidas en el direccionamiento estratégico frente a diferentes dilemas críticos de la organización. Mientras que, en general, todo proceso explica cómo se transforman los insumos en productos, los *macroprocesos* que debe incluir la gerencia en su direccionamiento estratégico dan cuenta de la cadena de valor básica que opera la organización desde el ingreso de insumos a la empresa hasta la entrega de productos a los clientes. Se trata de dar a conocer tres, cuatro o cinco, grandes transformaciones que realiza la organización con los cuales agrega, uno a uno, valores significativos al producto.

Marco metodológico:

El marco metodológico es un aspecto importante en el desarrollo de esta investigación, sirvió de guía al investigador, de cómo desarrollar el trabajo, al ofrecer un conjunto de procedimientos lógicos, métodos, técnicas y reglas que facilitan el proceso de investigación en la formación gerencial basado en competencias, así como la recolección de datos y el análisis de los mismos, al respecto, Ballestrini (1998), señala:

... el fin esencial del Marco Metodológico es el de situar en el lenguaje de la investigación, los métodos e instrumentos que se emplearan en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación, su

universo o población, su muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de datos, la medición, hasta la codificación, análisis y presentación de los datos. De esta manera se proporcionara al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación.

De acuerdo a esto podemos afirmar que el marco metodológico fue un instrumento significativo de planificación de la investigación y en este sentido seguidamente se indica el tipo de investigación al que pertenece este estudio, la caracterización de la muestra, los instrumentos de recolección de datos utilizados y finalmente se especifica el procedimiento empleado para el desarrollo del Diseño del Modelo Educativo propuesto.

Estudio de Investigación:

La investigación realizada conllevó a la construcción del modelo educativo para la formación gerencial especializada basado en competencias, concebida como proyecto factible, de tipo documental y de campo. El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, por tratarse de desarrollar y diseñar un nuevo proceso.

De acuerdo a los tipos de datos que se deben recolectar, Carlos Sabino (1992), clasifica los tipos de diseño de investigación en:

- a) Diseños de campo: los datos se recogen en forma directa de la realidad.
- b) Diseños bibliográficos: los datos utilizados son secundarios porque han sido recogidos por otros autores y nos llegan procesados.

En esta investigación el tipo de diseño es básicamente de campo, y fue usado para determinar las competencias, potencialidades y capacidades creativas a desarrollar en la especialización en Alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada - UMNG.

Población Objeto de Estudio:

Un aspecto importante de considerar en esta investigación fue la delimitación de la población o universo de estudio y su definición. Al respecto Ballestrini (1998), señala que:

... una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.

En este caso, la investigación por tratarse del diseño de un modelo educativo para la formación gerencial en la especialización en Alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada - UMNG, basado en competencias, la población debe estar constituida por todas aquellas instancias y personas que de una u otra manera están involucradas en el planteamiento y desarrollo del pensum académico para la Especialización en Alta Gerencia, así como las que participan en la elaboración de planes de políticas de desarrollo del personal académico.

Se consideraron como informantes clave: los estudiantes de la Especialización, y las personas que ocupan o se hayan desempeñado en los cargos de: Rector, Vicerrector Administrativo, Vicerrector Académico, Coordinador Académico, Secretario, Consejeros Académicos, Jefes de Departamento, Asesores Departamentales, Comisión Clasificadora, Jefes de Área, Consultoría Jurídica, Dirección de Planificación y Evaluación Institucional, Dirección de Informática, Dirección Desarrollo Estudiantil, entre otros. Constituyendo un universo importante a considerar en la UMNG.

Marco teórico:

Aspectos Generales de la Profesionalización. Con los inicios del siglo XX, un buen número de instituciones de educación superior han visto incrementado su interés en la utilización de estrategias más eficaces en los procesos, tanto de enseñanza-aprendizaje como gerenciales. Esto pudiera significar que la eficacia de las estrategias no ha dado buen resultado, ya que una y otra vez han pasado por alto los procedimientos, métodos y estados para la formación y profesionalización. De acuerdo con Ortiz (2004), la profesionalización debe entenderse como una actividad autotransformadora que presupone el desarrollo del docente centrado en el dominio y comprensión profundo de los fines y la naturaleza de su actuación profesional, incluyendo los mecanismos que facilitan su cambio sistemático y su autoanálisis; es por esto que la profesionalización del docente resulta fundamental para el desarrollo de procesos educativos diseñados en función de la diversidad de las competencias exigidas.

Hasta fines del siglo XX, la prioridad educativa en general se ha centrado en la "calidad". Es decir, en aumentar el acceso a la educación y la cantidad de gente que se educa. Según Lepeley (2003), con este propósito las diferentes instituciones de educación superior han incrementado significativamente las inversiones en este sentido,

produciendo una revolución en el desarrollo organizacional que se inicia con el avance de nuevas estrategias gerenciales dentro del capital humano, porque la mala calidad educativa tiene alto costo para las organizaciones. Al respecto Lepeley (idem), señala que la mala gerencia educativa puede alcanzar un costo de 25% del presupuesto institucional. Sobre esta situación, Guedez (2001), sugiere que gerenciar es tomar unas ideas, unas instituciones, unas iniciativas, unos sentimientos y convertirlos en propósitos, luego de aplicarles una serie de recursos y de administrarlas a través de determinadas acciones organizacionales.

Es importante citar también como referencia, el trabajo desarrollado por Perroni (1999), titulado “Profesionalización de la Gerencia Universitaria, con énfasis en una Estrategia de Cambio, dirigida a rectores, vicerrectores y secretarios; centrando su esfuerzo investigativo en las principales funciones de estos líderes. En este trabajo se parte de una problemática particular que ocurre en la elaboración de los planes de una universidad venezolana. De los resultados del análisis, se concluyó que las debilidades que presentan los directivos universitarios en materia de planificación, tiene mucho que ver con la necesidad de la profesionalización de la Gerencia Universitaria.

Otro caso es CVG Ferrominera Orinoco (1998), donde se diseña una propuesta de plan de carrera, en el marco de la incorporación de la Gestión por Competencias de la Gerencia de Recursos Humanos. Dicho método consistió en un Plan de Carrera Técnica, para el personal con capacidades técnico-científicas orientadas a la investigación y la asesoría especializada y un procedimiento de carrera gerencial, destinado para los candidatos con disposición al desarrollo de habilidades gerenciales supervisoras. En la actualidad, son muchas las dificultades que tiene que afrontar la educación superior para mantenerse operativa; ya que son múltiples los requerimientos a los que tienen que responder y están enmarcados en políticas institucionales, por lo que es fundamental construir detalladamente las bases principales, a través de la formación gerencial, como sugiere Ramírez (1996), es preciso elevarla con rigor y precisión, encauzarla adecuadamente, rodearla de ganancias, observarla estrechamente y corregirla con oportunidad y eficiencia.

Campos (1996), propuso un modelo de desarrollo de plan de carrera para el personal de nivel supervisor del Banco Mercantil, Región Oriente. La investigación reveló información importante como: el perfil individual, el perfil del cargo, la estimación del potencial, la evaluación integral del desempeño, el programa individual del desarrollo y la tabla de reemplazo. La formación gerencial es un proceso que puede afectar a cualquier organización o institución en mayor o menor medida. Se han venido organizando ideas sobre la posibilidad de hacer más efectivo el trabajo de las personas en las organizaciones, por ejemplo, Rosal de Pereyra (1993), determinó los lineamiento

estratégicos básicos para orientar la formación de recursos humanos en las Empresas Básicas de Guayana, comparando experiencias y estableciendo mecanismos de interacción, permitió conocer cómo se llevaban a cabo cada una de las etapas del proceso de formación. Los lineamientos fueron establecidos en lo conceptual, institucional, administrativo, organizativo, estratégico y logístico.

La propuesta para este caso, busca definir acertadamente las competencias de los futuros Especialistas en Alta Gerencia, formados o capacitados para ocupar las posiciones que demanda el campo laboral, soportados y fundamentados en los conocimientos (*pensum académico*) cimentados según la estructura académica establecida en las Universidad Militar Nueva Granada. Lo que claramente exige de los docentes con competencias en: *la formación de formadores, líderes en su proceso de enseñanza-aprendizaje, evaluadores de proyectos, tareas, tesis; directivos de investigación, administradores de recursos (humanos, materiales, financieros) de currículos*, entre otros; de acuerdo a las nuevas tendencias del mundo moderno y dotación de herramientas gerenciales para una toma de decisiones oportunas.

La formación y las competencias académica-profesionales:

Es oportuno el comentario de que el acercamiento al concepto de las competencias laborales y a su práctica cotidiana en la gestión de las organizaciones, no está dotada de un fundamento teórico que le otorgue sentido y significado a los procesos de gestión y desarrollo del talento humano. Por esta vía se dificulta la comprensión del concepto y la posibilidad de generar consensos alrededor de un tema que lo requiere, y que cobra fuerza en la dinámica gestiona de las organizaciones del planeta y particularmente en el subcontinente latinoamericano desde finales de la década de los 90 del siglo XX.

Los dirigentes de las políticas de gestión del talento humano y sus ejecutores, tienen un rol aún no desplegado, de la mayor importancia en la vida de las organizaciones. Se requiere más formación sobre competencias y sobre el sentido de la acción social de los grupos y los individuos que laboran en las organizaciones tanto gubernamentales como privadas; mayor calidad en la formación y la capacitación; mejor diseño de los programas de formación y capacitación con contenidos adecuados a la realidad de las demandas contextuales; pero sobre todo, hace falta investigar nuestra realidad, el estado actual de las competencias de nuestros trabajadores privados o estatales, y construir sistemas conceptuales capaces de explicar nuestra realidad. Desde allí podría avanzarse más eficientemente en la construcción de una política rigurosa de gestión por competencias.

Antes de referirnos al concepto de las competencias académica - laborales, es pertinente analizar un poco el proceso de formación humana de las competencias. Sin esa claridad no es posible otorgarle sentido a las primeras, pues es necesario hallar la interacción entre el proceso de formación humana y las competencias laborales, para profundizar en la discusión sobre la gestión de éstas últimas. El concepto de competencias laborales se ampliará más adelante. Por lo pronto, intentaremos decir algo acerca del proceso de formación humana.

Las competencias académicas, y por ende las profesionales, hunden sus raíces en el proceso de formación humana. Expresado en términos sencillos, al decir formación aludimos al desarrollo de la capacidad del individuo y de la sociedad para pensar en la cotidianidad e intervenir la realidad, especialmente la de las organizaciones, escenario en el cual transcurre la vida cotidiana y se materializan los problemas y sus soluciones. El fin último del hombre en las organizaciones es intervenirlas (*si se quiere, en términos restringidos, gestionarlas*) para transformar la realidad y mejorar sus condiciones materiales y espirituales de vida.

Para intervenir las organizaciones académicas adecuadamente dentro de los principios de respeto, tolerancia, eficiencia, eficacia, transparencia, equidad, igualdad, etc., se requieren determinadas competencias laborales. Este contexto de cosas, nos lleva a diferenciar dos conceptos que son a la vez interdependientes: *la formación humana, y las competencias académicas - laborales*. Nuestra visión es que el proceso de formación humana es condición del ejercicio de las competencias, cimentadas en el proceso de formación académico, y consolidadas en el campo laboral. La relación entre formación y competencias es profunda. Del proceso de formación depende la capacidad de intervención y la calidad de la misma.

En términos muy sencillos, por intervención⁷ entendemos la actuación de las personas en las organizaciones con el fin de cumplir propósitos institucionales, personales y sociales. La intervención sucede mediante el desempeño: el ejercicio de funciones, el despliegue de tareas y actividades, y el desarrollo de proyectos, para satisfacer demandas sociales con las cuales se busca solucionar sus problemas, etc. En términos más amplios, intervención es interacción social. La intervención implica un ejercicio de nuestras competencias, y el despliegue de capacidades y habilidades en un contexto concreto. En este caso, el concepto “competencias” es sinónimo de formación en la medida en que lo venimos analizando.

⁷Para ampliar el concepto puede consultarse a: Ardoino, Jacques. La Intervención: ¿Imaginario del Cambio, O Cambio de lo Imaginario? Buenos Aires, Amorrortu, 1999; Barnett, Ronald. Los Límites de la Competencia, Gedisa, Barcelona, 1994; Dewey, John. Democracia y Educación, Ediciones Morata, S.L., Madrid, quinta Edición, 2002.

La intervención tiene un carácter político-académico-moral, dado que nuestros actos pueden impactar en grados relativos las comunidades, o los individuos como sujetos y objetos de derechos. Valdría la pena arriesgar una afirmación, diciendo que las competencias laborales, son la capacidad de un individuo para intervenir las organizaciones dentro del ámbito de sus políticas, objetivos, planes, programas y proyectos, desde la base de sus conocimientos académicos (*también de Especialización*), con los cuales cumplen su fin objetivo en la sociedad. Retomando el tema, no es posible otorgarles sentido y significado a las competencias, sin comprender cómo se ha formado el individuo y la sociedad, lo cual se da en primer lugar, mediante la educación como el medio principal para consolidar la convivencia social. La educación se encarga de construir un tejido social del cual emergen ideales, aspiraciones, y un tipo de vida común que mantiene unidos los miembros de la sociedad y salva las diferencias y los conflictos que surgen entre individuos y grupos⁸.

Además de la educación, como lo plantea Morin⁹, la formación humana se produce en el proceso de autorrealización, en el cual todo integrante de la sociedad emprende acciones, desempeños, obras, actividades y proyectos con los cuales tiene como responsabilidad contribuir a favorecer el mejoramiento de la calidad de vida tanto de sí mismo como de los otros. Esto implica que la formación es, a la vez, formación del sujeto y construcción-reconstrucción-transformación del tejido social, en una relación recíproca y de doble vía en que la sociedad produce sus miembros, pero también cada miembro contribuye a producir la sociedad.

Diríamos de manera sintética, que el individuo y la sociedad se forman¹⁰ en la medida en que son capaces de reflexionar sobre la realidad, la conceptualizan, y la transforman finalmente. Esto puede lograrse por medio de la educación (el sistema educativo) que

⁸Luzuriaga, L. *Pedagogía Social y Política*, Losada, Buenos Aires, 1954, Pp., 28-29, Citado por Tobón, Sergio. *Formación Basada en Competencias, Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*, ECOE Ediciones, Bogotá, 2006. Pp., 9.

⁹Morin, Edgar. Conferencia de Apertura. En *Memorias Primer Congreso Internacional de Pensamiento Complejo*. Tomo II, Bogotá: ICFES. Citado por Tobón, Sergio. *Formación Basada en Competencias, Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*, ECOE Ediciones, Bogotá, 2006. Pp., 9 y ss.

¹⁰Otra visión esclarecedora del concepto de formación podemos expresarla de la siguiente manera: capacidad interpretativa, reflexión;...La información, en contraste, la entendemos como comunicación de datos (informar. “dar forma o realidad a una cosa”, comunicarla o describirla), no es lo mismo que formación, en tanto ejecución con ellos de algo (formar, hacer cierta cosa con un material o unos elementos”). Cuando se informa no se forma, se comunica algo, pues solamente uno se forma cuando transforma reflexivamente aquello que se le informa, ya que la formación es un hacer. Así al estudiante se le informen análisis, lecturas o interpretaciones que se hagan, esa información es sólo comunicación de ese algo, no la garantía de ejecución de otro algo. Sólo en la medida en que esa información se asimile reflexivamente – en interlocución, a manera de diálogo con nosotros mismos, en el sentido que Platón da al pensamiento-, y lleve a plantearse problemas y hacer elaboraciones teóricas, por más rudimentarias que sean, se entra en el terreno de la formación. En ello se ve el carácter pasivo de la información versus el carácter activo de la formación. Cadavid G. Teresa E. Gato por Liebre (La Universidad: ¿centro de formación o de información?, Alma Mater No. 554, Universidad de Antioquia, Medellín, mayo de 2007. Véase también, Reig Ramón. “¿De la caverna prehistórica a la caverna cibernética?: Reflexiones sobre la nueva era de la información”, en *Anthropos* No. 186, 1999.

enseña saberes, desarrolla capacidades, habilidades, y a veces enseña a pensar con autonomía; pero también por medio de las experiencias cotidianas surgidas del trabajo y de la interacción con otros humanos en múltiples escenarios. Son fuente de formación tanto la educación como la autorrealización. Esas dos fuentes formativas desarrollan las competencias laborales, sin olvidar desde luego, que el campo laboral es fuente de educación¹¹ y de autorrealización al tiempo.

Lo más importante de lo expresado, es entender que la formación se produce en un contexto: es éste el del sistema educativo, el social, el económico, el político, el militar, el familiar, el artístico, el deportivo, el ambiental, el de las organizaciones, su clima laboral y su cultura organizacional, el de las políticas transnacionales, el de los derechos humanos, etc. Esto sugiere que el hombre se forma en un contexto, que los conocimientos deben ser cada vez más contextualizados, y que la formación obedece a la capacidad individual y social para reflexionar acerca de la realidad y sus múltiples relaciones con el contexto¹².

En este orden de cosas, las competencias laborales mantienen una relación compleja tanto con la educación como sistema de creación de valores y comportamientos de convivencia, al igual que de conocimientos y capacidades, como con la autorrealización que explica las acciones, las actividades, y los proyectos tendientes a mejorar la calidad de vida individual y social. Educación y autorrealización, sujeto y tejido social, son conceptos que otorgan sentido al de formación, en la visión que venimos construyendo. Así podría evidenciarse una íntima relación entre el concepto de formación y el de competencias laborales.

En los términos de Morin, la formación debe entenderse tanto en el sujeto (*individuo*), como en el proceso de construcción-reconstrucción-transformación del tejido social. El sujeto crea la sociedad, y ésta lo crea. En dicha relación dinámica es menester comprender las competencias laborales. Si se quiere, es pertinente explicarlas en la relación sujeto-tejido social, pues dicha relación forma y prepara para actuar sobre las organizaciones.

¹¹Entendemos la educación en sentido amplio, como un proceso de acción social que involucra no solamente la institución educativa tradicional. La educación sucede en los múltiples contextos en que discurre la vida cotidiana del sujeto y de la sociedad. Se consolida en la familia, en el trabajo, en el club deportivo, en el manejo del conflicto, en las relaciones políticas, en el contacto con la naturaleza, etc. Lo anterior sugiere que las competencias se desarrollan en un proceso dinámico que incluye el medio laboral gubernamental, o privado, o social. Para profundizar en el tema puede verse a: Bernstein, Basil. La Estructura del Discurso Pedagógico, Morata, 1993.

¹²Sobre el concepto "contexto", véase a Morin, Edgar y Kern, Anne Brigitte. Tierra Patria, Nueva Visión, Buenos Aires, 1999.

La formación se da en una interacción entre la educación y los procesos sociales, comunitarios, económicos, políticos, religiosos, deportivos, ambientales y artísticos en los cuales viven las personas ejecutando acciones contextualizadas a sus intereses, autorrealización, interacción social y vinculación laboral¹³. La escuela tiene un rol crítico en la formación del pensamiento del individuo, hasta el punto de que los paradigmas del sistema educativo moldean la capacidad de acción del sujeto en la intervención en diversas organizaciones sociales.

La visión que tengan las personas del sistema productivo, de las relaciones entre el Estado y la sociedad, del servicio público, de los bienes públicos, del mercado, de la cultura, de la misión del burócrata en el aparato gubernamental, sus conocimientos sobre la lógica y racionalidad de la administración pública, etc., son elementos que juegan un papel decisivo en el ejercicio de sus competencias en el desempeño de funciones públicas o de la gestión de empresas privadas.

La formación humana se ha concebido tradicionalmente en la educación desde una perspectiva rígida, fragmentada y descontextualizada del proceso de autorrealización y del tejido socioeconómico... La formación, en sentido general, hace referencia a la construcción de capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y valores dentro del marco de un conjunto de potencialidades personales. Sin embargo, cada época, ciencia y proceso social han dado y dan una respuesta diferente a la formación humana. En el mundo actual la comprensión de la realidad, nos demanda ejercicios de contextualización y establecer relaciones diversas entre los diferentes fenómenos de la vida social, económica, política y cultural. Es un proceso que integra dinámicas sociales, contextuales y personales¹⁴. La formación es la resultante de articular procesos sociohistóricos y procesos individuales¹⁵. Dicha articulación se da en un entretejido continuo de relaciones por medio del lenguaje y la comunicación.

Según Morin¹⁶, el humano es un ser plenamente biológico y plenamente cultural que lleva en si esta unidualidad originaria. El hombre sólo se completa como ser plenamente humano por y en la cultura. No hay cultura sin cerebro humano (*aparato biológico dotado de habilidades para actuar, percibir, saber y aprender*), y no hay espíritu (*mind, mente*), es decir, capacidad de conciencia y de pensamiento, sin cultura. Entonces, hay una intercreación entre el hombre y la cultura: la cultura crea al hombre y el hombre crea

¹³Tobón, Sergio. Op., cit., P. 6.

¹⁴Ibid., Pp., 8 y ss.

¹⁵Lizarraga, A. Formación Humana y Construcción Social: una visión desde la epistemología crítica. Revista de Tecnología Educativa, Vol. XIII, No. 2, 1998.

¹⁶Morin, Edgar. Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro, Bogotá, Ministerio de Educación Nacional. 200, P., 40. Citado por Tobón, p., 9.

la cultura. Desde este postulado surge la propuesta de abordar la formación de competencias como un proceso recursivo y dialógico por medio del cual la sociedad forma sus miembros para la autorrealización, y a su vez, esta formación posibilita la permanencia y continua recreación de la sociedad¹⁷.

*“La coherencia y la subsistencia de la sociedad no se realiza espontánea, automáticamente. La sociedad está constituida por grupos e individuos diversos que, entregados a sí mismos, caerían en la anarquía y la sociedad en disolución. Es necesario un ideal, una aspiración, un tipo de vida común que los mantenga unidos y salve las diferencias y conflictos que surjan entre los grupos y los individuos. La educación es uno de los medios, quizá el principal, con los que se realiza esa unidad y se hace posible la convivencia de los miembros de la sociedad”*¹⁸.

La lectura de Luzuriaga nos permite decir que la supervivencia de la sociedad no es posible sin la educación, dada su contribución a la creación de unidad y mecanismos para afrontar los conflictos. La formación es condicionada históricamente pero no determinada históricamente, puesto que mediante la autorreflexión la persona puede construir su forma de ser, pensar y sentir, aprovechando las oportunidades para construir un pensamiento autónomo con respecto de las restricciones y bloqueos que el contexto nos impone.

La autonomía significa capacidad de la persona para pensar por sí misma, pero la autonomía sólo es tal si la entendemos en una relación de dependencia, como lo demuestra Edgar Morin¹⁹. El ser humano nace dentro de una sociedad que tiene unas metas y finalidades; dentro de ella, el sujeto desarrolla una relación de dependencia emocional, física, cognitiva, sensorial, motora y afectiva que requiere para poder vivir. La autonomía puede construirla en relación con la dependencia mencionada; en esta relación puede construir su proyecto ético de vida, con el cual asume una responsabilidad consigo mismo, con la sociedad y con los ecosistemas, en una búsqueda permanente de la autorrealización. En consecuencia, la formación de competencias se da en una continua relación y complementariedad entre la construcción de su autonomía y la dependencia del contexto.

El proceso de construcción de autonomía y dependencia, involucra todas las actividades humanas en el plano individual y colectivo. Como lo señalamos arriba, la formación se construye mediante la educación y la autorrealización, y abarca aspectos personales, sociales y contextuales que interactúan constantemente en la vida del sujeto. La

¹⁷Tobón, Sergio. Op., Cit. P., 9

¹⁸Luzuriaga, L. Pedagogía Social y Política, Buenos Aires, Losada, 1954, Pp. 28-29

¹⁹ Morin, Edgar. El Método V La Humanidad de la Humanidad, La identidad humana, Cátedra, 2003. Capítulo 2.

precisión del concepto de formación humana facilita la comprensión del concepto de competencia laboral. Sin aquel, no es fácil hallar los vínculos entre la formación y el despliegue de valores y principios, capacidades, habilidades y conocimientos (*que constituyen las competencias*) en el medio laboral en que se despliegan las competencias, con las cuales se interviene, transforma la realidad organizacional, o se sirve a la comunidad mediante la satisfacción de sus necesidades o la garantía de sus derechos y del cumplimiento de sus deberes.

La pretensión de establecer un vínculo entre los conceptos de formación y el de competencias laborales, nos lleva a describir someramente el contexto en el cual surgió éste, durante el proceso de consolidación de la globalización económica y de búsqueda de la eficiencia del aparato administrativo público. La tendencia a realizar la gestión y el desarrollo del talento humano en todas las organizaciones privadas y públicas teniendo en cuenta las competencias laborales, se desarrolló a partir del diseño del modelo económico de globalización, el cual se fundó sobre la base de la apertura económica (eliminación de aranceles) y las privatizaciones²⁰. Dicho modelo se fundamenta en la productividad como principio rector de la actividad de todas las organizaciones, incluidas las del aparato gubernamental, pues sin productividad no hay posibilidades de competir en los mercados, ni de garantizar la permanencia.

Los conceptos de eficiencia y productividad del aparato administrativo público, son apenas una de las condiciones para el éxito del modelo de globalización económica; otro de los antecedentes de esos conceptos es el proceso de modernización estatal iniciado en el planeta desde principios de la segunda mitad del siglo XX. En la agenda política internacional se situó como eje de las relaciones Estado-sociedad, y de las relaciones entre naciones, el fortalecimiento de la democracia. Para alcanzarlo, además de la promoción del desarrollo económico y social, se requería un aparato administrativo gubernamental fortalecido, ágil, eficiente, eficaz y transparente, capaz de producir impacto en la mejora de la calidad de vida de las comunidades y de rendir cuentas de sus acciones a la sociedad y a los organismos de control.

La gestión gubernamental, al igual que la de las empresas privadas, requiere personal capaz de hacer su trabajo con eficiencia y calidad. Del aparato administrativo del Estado se reclama agilidad, reducción de trámites y procedimientos, transparencia, autonomía y rendición de cuentas, para facilitar la gestión y el desempeño de las empresas en los

²⁰La privatización es el traslado de la prestación de bienes y servicios públicos que tradicionalmente estaban en cabeza del aparato gubernamental, a las empresas privadas y a particulares, para promover la competencia en el mercado y, en muchos casos, conseguir mayores estándares de eficiencia, eficacia y calidad en el servicio. Pero es ante todo, la introducción de las leyes del mercado en la prestación de servicios públicos. Sobre el particular puede verse a Moctezuma, Barragán Esteban y Roemer, Andrés. Por un Gobierno Con Resultados, Fondo de Cultura Económica, México, 2000. y Barzelay, Michael. La Nueva Gestión Pública, un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas, Fondo de Cultura Económica, México, 2003.

mercados. El sector productivo necesita una administración pública eficiente que disminuya los costos de transacción para incrementar su competitividad en los mercados internacionales de bienes y servicios, de conocimientos y de innovaciones tecnológicas. Por su parte, la sociedad le demanda mejoras en su calidad de vida.

En resumen, de la gestión y formación académica - profesional y de especialización:

Los estudiantes demandan un aparato administrativo eficiente, ágil, y transparente para cumplir sus fines de aprendizaje académico, en un contexto de bajos costos de transacción.

Las profesionales reclaman una administración que absuelva sus interrogantes, planteamientos e incertidumbres académicas y del conocimiento, que defina políticas de inclusión y genere equidad en el acceso a la educación y por ende al aprendizaje.

Dos escenarios nos ayudan a explicar la tendencia generalizada de las organizaciones académicas, a incorporar el modelo de gestión por competencias profesionales (*docentes - estudiantes*). En primer lugar, el modelo de educación (*enseñanza*) y la calidad de la misma, como condición en la consolidación del aprendizaje y por ende en la profesionalización y especialización. Dicha productividad requiere altos niveles de eficiencia en la utilización de los recursos; elevados niveles de aplicación de tecnologías informáticas, telemáticas, robóticas y electrónicas; utilización de nuevos materiales de enseñanza; un aparato administrativo público que reduzca al mínimo los trámites y los procedimientos para disminuir los costos para acceder a la educación; que sea ágil, eficiente y transparente. Y lo más importante, masa crítica altamente calificada, especializada, y dotada de competencias académicas y profesionales para el proceso de enseñanza universitario.

No pueden darse los estándares de calidad requeridos, si no median procesos rigurosos de formación y desarrollo de capacidades intelectuales y habilidades para el desempeño laboral en general. El modelo de las competencias halla en este contexto el espacio para su germinación. En el nuevo modelo económico, la ventaja competitiva de las naciones se consolida por medio de las tecnologías intensivas en conocimientos. *“El conocimiento se ha convertido en la única fuente de ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Pero el conocimiento sólo puede ser empleado por medio de las habilidades de los individuos”*.

En segundo lugar, el surgimiento del modelo de la nueva gestión académica, levantado sobre la base de la pedagogía y especialización en el proceso de enseñanza profesional (y de especialización).

El proceso de formación e implementación de las competencias académicas-profesionales se da alrededor de cuatro ejes interrelacionados: *Identificación, Normalización, Formación, y su Certificación*. Sobre esta base se empezó a construir una nueva cultura de educación orientada sobre los siguientes objetivos:

- Fortalecer la competitividad académica-profesional de los trabajadores en el ámbito internacional.
- Generar una fuerza laboral flexible para adaptarse a los cambios en los procesos productivos.
- Propiciar un sistema de educación permanente para atender las expectativas y necesidades de las empresas.
- Orientar el sistema educativo hacia la demanda de las organizaciones empresariales.

El Reino Unido creó en 1986 el National Council for Vocational Qualifications (NCQV) para dirigir los programas profesionales que demandaran los empresarios que requerían mejorar el entorno laboral. Desde allí se inició la titulación basada en los niveles de competencias demandados por los puestos de trabajo. El sistema se organizó con empresarios, gremios, sindicatos, e instituciones educativas. Los trabajadores comienzan a disfrutar de un sistema muy flexible de certificación de competencias, mediante evaluaciones realizadas por instituciones independientes las cuales examinan qué sabe hacer el concursante sin considerar títulos profesionales. Australia inicia un programa similar en 1987. Latinoamérica inicia la formación laboral por competencias en 1995, cuando México crea el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Los antecedentes analizados, nos abren la puerta para introducirnos en el concepto de las competencias laborales.

Antes de describir el concepto de competencias laborales, es oportuno resaltar que aunque el discurso educativo se orienta a formar seres humanos integrales con capacidad para reflexionar, ser autónomos, y poder intervenir eficientemente la realidad para garantizar el equilibrio ecosistémico y promover la convivencia y la inclusión social entre otros valores, muchas políticas educativas plantean como fin último formar un ciudadano-trabajador competente, lo cual resulta reduccionista, dado que la educación debe formar para la autonomía del sujeto, para la acción política democrática, para la

convivencia y solución de problemas y para construir una identidad nacional, además de formar para el mercado laboral.

Las competencias fueron concebidas para mejorar la calidad de la intervención de los profesionales en las organizaciones productivas frente al auge de la competitividad internacional de las empresas en los mercados, pero se transformaron en un fin de la educación, la cual tiende a privilegiar la capacidad de “hacer”: manejo de instrumentos para hacer eficientemente las cosas y dar resultados. Se descuida entonces en la mayoría de las profesiones, la educación para “ser”: sujetos de derechos y deberes, respetar al otro y convivir; y para “conocer”: pensar con autonomía, construir conceptos propios sobre la realidad, y transformarnos mientras somos actores transformadores de la realidad²¹.

La tendencia que se critica, tiende a conceptualizar las competencias como aquellos comportamientos observables y habituales, que posibilitan el éxito de una persona en una actividad o función. Constituyen un saber hacer en contexto que implica el análisis y el manejo de problemas del entorno mediante el uso de conocimientos y de recursos de la situación. La definición de competencias académicas-profesionales como saber hacer en contexto, tiene seis problemas fundamentales:

- El saber hacer enfatiza lo procedimental y deja de lado aspectos de la racionalidad humana como entender y comprender las explicaciones de los hechos.
- No tiene en cuenta la actitud hacia el desempeño idóneo y su articulación con valores personales.
- El desempeño se reduce a la acción de resolver problemas, sin tener en cuenta la asunción de la responsabilidad en el actuar humano.
- Aborda la actuación en el entorno, pero descuida o no tiene en cuenta que las actuaciones inteligentes de mayor impacto implican la transformación de dicho entorno a favor del bienestar humano.
- Se asume el saber hacer de forma separada del saber conocer y del saber ser, cuando la realidad muestra que todo proceso de desempeño integra los tres saberes.

²¹Sobre este tema, Véase a Dewey John. Democracia y Educación, Ediciones Morata, Madrid, 2002, especialmente los capítulos XI y XII.

- El hacer es muy limitado y denota interacción con objetos, dejando de lado acciones humanas interpersonales e intrapersonales.

Concepto de Competencias laborales.

David McClelland desarrolló investigaciones alrededor de la motivación humana en los años 70 del siglo XX. Sus aportes han sido la base de análisis y controversias sobre el concepto de las competencias laborales. No hay consenso sobre su concepto ni sobre el despliegue de ellas en las organizaciones en que se pone en marcha la gestión del talento humano por competencias. El conocimiento que se ha alcanzado sobre los motivos y su posibilidad de medición, ha conducido a la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano según el autor en mención.

Logros y motivación - automotivación.

Los desarrollos ulteriores de esta motivación han llevado a varios investigadores a denominarlo el motivo eficiencia, dado que representa un interés recurrente de las personas por hacer algo mejor de acuerdo con estándares internos y externos, que se expresan en la utilización de los recursos en general. Las personas con alta motivación por la eficiencia prefieren trabajar en ambientes organizacionales en los cuales se dan las condiciones para ello.

El poder como motivación.

Un interés en obtener y preservar prestigio y reputación. La necesidad de poder es una de las motivaciones que impulsan la acción en las organizaciones y que tiene impacto en su cultura y en las cosas, en la medida en que el poder es la fuente de las decisiones que marcan el rumbo institucional.

La pertenencia como motivación.

Es la necesidad de interactuar, de estar con otros. El hombre sólo se explica a sí mismo como individuo, tomando como referente a los demás. La pertenencia es poco desarrollada como concepto. El hombre es un ser social por naturaleza y la capacidad de acción sólo es explicable en la medida en que interactuamos con los demás.

La dinámica de la economía ha reordenado las perspectivas de la gestión humana y ha puesto en escena modelos de gestión que satisfagan las expectativas del proceso de producción de bienes y servicios en la actual estructura de los mercados nacionales e internacionales. En este orden nació el modelo de gestión por competencias laborales.

...”Usualmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se le despide por su comportamiento” La gestión por competencias se refiere al comportamiento. Los comportamientos son relativos a los objetivos y al diseño de una organización, a la naturaleza de su misión, a las políticas, planes y proyectos sectoriales o institucionales que ejecuta una entidad gubernamental, y a la cultura construida, para el caso que nos ocupa. Aquí radica la importancia de que cada institución construya sus propias competencias sobre la base de sus particularidades. Entre muchos conceptos existentes sobre el tema, describiremos algunos a manera de guía, para que cada institución aborde la tarea de construir sus conceptos de competencias y las suyas propias.

Spencer y Spencer: competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación²². Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Ejemplo de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio. Sobre el particular, el concepto de criterio que desarrolla la guía para la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba de la Comisión Nacional de Servicio Civil – CNSC - ofrece elementos para el diseño de las competencias en las entidades estatales. En todo caso, corresponde a cada institución construir los criterios de acuerdo con la naturaleza de sus programas y proyectos.

Las competencias en la perspectiva descrita, son características del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que se expresan en la construcción conceptual por medio de la cual construyen la realidad, y por medio de las acciones que permiten materializar esos diseños conceptuales. Las competencias son características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Clasificación de las competencias: para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

²²Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., Competence at Work, models, for superior performance, John Wiley & Sons, New York, 1993.

Motivación: los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones orientan los comportamientos hacia determinados objetivos y los alejan de otros. Las personas motivadas por el éxito se fijan de manera recurrente objetivos y asumen responsabilidades que les permitan tener desempeños cada vez mejores.

Características: características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones más complejas. Algunas personas no molestan a otras y actúan por encima y más allá del llamado del deber para resolver problemas bajo estrés. Éstas son competencias características de los gerentes exitosos. Los motivos y las competencias son elementos propios de una persona que determinan cómo se desempeñará a largo plazo en su puesto de trabajo aun sin una supervisión cercana.

Concepto propio o concepto de sí mismo: las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Confianza en sí mismo. Certeza de desempeñarse bien en la mayoría de las situaciones. Los valores de las personas son determinantes para motivarlos y predicen su comportamiento en los puestos en un corto plazo. Si una persona valora ser líder, es posible que demuestre en una coyuntura su liderazgo si con ello debe demostrar su habilidad de liderazgo. Pero si alguien valora tener una posición gerencial, y al mismo tiempo no es amigo de interactuar con otros, ni de influenciarlos a cumplir con un proyecto o tarea, posiblemente fracase.

Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas. Conocimiento del proceso de elaboración de un plan de desarrollo y de sus componentes de carácter técnico; Conocimiento de la política de saneamiento ambiental y de los componentes técnicos para su ejecución. El conocimiento es una competencia compleja, dado que no es posible medirla fácilmente en una prueba de selección, lo mismo que las habilidades. Una prueba de conocimientos puede medir la memoria y no la forma de utilizar la información para transformar la realidad. Lo más importante es conocer los hechos relevantes para resolver un problema dado. Por otro lado, las evaluaciones de conocimientos evalúan respuestas, no hechos concretos. Miden habilidades para determinar la respuesta adecuada, pero no miden la capacidad de actuación con esos conocimientos. No es lo mismo poseer un bagaje teórico amplio sobre una materia, que saber utilizar los argumentos para solucionar una situación concreta que requiera salida. El conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que hará.

Habilidad: la demostración de capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental. La capacidad de un técnico para desentrañar las fallas de un programa de computación. Los argumentos de un directivo o de un ejecutivo para distribuir las cargas de trabajo entre el

equipo de su dirección, cuando hay proyectos poco gratos que implican esfuerzos superiores a lo cotidiano y dedicación fuera de lo habitual. La destreza del artista para combinar los colores y causar admiración por el realismo de su creación. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (*procesamiento de información y datos y comprensión de las causas y los efectos, el contexto, las relaciones entre los componentes de una cosa, y la interacción entre las partes y el todo*) y pensamiento conceptual (*reconocimiento de las características de una cosa, problema, situación, etc. Capacidad para prever problemas y definirlos, además de definir las alternativas de solución*).

Para efectos de distinguir el sentido de la competencia del de capacidad o habilidad, vale la pena traer algún significado:

- La capacidad es una posibilidad de ejercer una habilidad por tener los requisitos para ello, en especial el conocimiento que requiere.
- La habilidad es la demostración de la posesión de una capacidad mediante su ejercicio.
- La capacidad supone el ejercicio de un poder ya porque se posee el conocimiento o porque se tiene la posibilidad de decidir, o porque se tiene control sobre factores económicos, políticos, geográficos, psicológicos, espaciales, etcétera.
- La capacidad como poder está ligada a la actitud y la aptitud para desarrollar una tarea o labor.
- La habilidad está ligada con el comportamiento a la hora de realizarla.

Ejemplo:

El conocimiento de una lengua es una capacidad que se ejerce mediante la habilidad para expresarse. En la filosofía suele entenderse a veces capacidad como facultad, es decir, que tenemos potencia para realizar ciertos actos; facultad sería entonces un principio próximo de operación. La capacidad se forma por la adquisición de conocimientos que propician el aprendizaje y la incorporación racional de criterios de decisión. La diferencia entre capacidad y habilidad reside en el razonamiento científico y abstracto, puesto que lo que se observa es el resultado, es decir, la habilidad. El resultado es una habilidad o surge de ella. La habilidad se desarrolla mediante el entrenamiento. En ese sentido es la materialización de la capacidad. El entrenamiento

mejora la operatividad. Levy-Leboyer reúne los dos conceptos en el de aptitud. Ésta se crea mediante la formación. La aptitud se moviliza mediante la experiencia.

En el ámbito de los técnicos y los profesionales de alto nivel, lo que hace diferente su desempeño, es la motivación, las habilidades interpersonales y las habilidades políticas. Para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción:

Orientación al logro.
Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.
Iniciativa.
Búsqueda de información.
Competencias de ayuda y servicio:

Entendimiento interpersonal.
Orientación al cliente.

Competencias de influencia:

Influencia e impacto.
Construcción de relaciones.
Conciencia organizacional.

Competencias gerenciales:

Desarrollo de personas.
Dirección de personas.
Trabajo en equipo y cooperación.
Liderazgo.

Competencias cognoscitivas:

Pensamiento analítico.
Razonamiento conceptual.
Experiencia técnica – profesional - de dirección.

Competencias de eficacia personal:

Autocontrol.

Confianza en sí mismo.
Comportamiento ante los fracasos.
Flexibilidad.

El concepto de Claude Levy Leboyer²³. Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Dichos comportamientos se expresan en la vida cotidiana del trabajo y también mediante la evaluación. Los comportamientos materializan las aptitudes, sus rasgos de personalidad, y los conocimientos adquiridos. Son un enlace entre las características individuales y las cualidades requeridas para desarrollar una misión. Esta autora describe una lista de competencias universales para los cuadros superiores:

Presentación oral, comunicación oral, comunicación escrita, análisis de problemas de la organización, comprensión de los problemas de la organización, análisis y comprensión de los problemas de fuera de la organización, planificación y organización, delegación, control, desarrollo de sus subordinados, sensibilidad, autoridad sobre individuos, autoridad sobre grupos, tenacidad, negociación, vocación para el análisis, sentido común, creatividad, toma de riesgos, decisión, conocimientos técnicos y profesionales, energía, apertura a otros intereses, iniciativa, tolerancia al estrés, adaptabilidad, independencia, motivación.

La autora, además presenta una propuesta de “*supracompetencias*”:

Intelectuales:

Perspectiva estratégica.
Análisis y sentido común.
Planificación y organización.

Interpersonales:

Dirigir colaboradores
Persuasión.
Decisión.
Sensibilidad interpersonal.
Comunicación oral.

²³Levy-Leboyer, Claude, La gestión de compétences, Les éditions d' Organization, Paris, 1992.

Adaptabilidad:

Adaptabilidad al medio.

Orientación a resultados:

Energía e iniciativa.

Deseos de Éxito.

Sensatez para los negocios.

Según la señora Levy-Leboyer, las competencias individuales y las de la organización están en estrecha relación. Las competencias de la organización están constituidas por la integración y la coordinación de las competencias individuales. Las competencias individuales y las de la organización constituyen un sistema.

Esta apreciación es pertinente, pues la organización es un sistema social que actúa sobre la base de expectativas e intereses de los individuos y de los grupos formales e informales, que construye como totalidad un sistema institucional de normas que son relativamente independientes de las individuales y grupales, y que coordina una acción colectiva para alcanzar unos resultados, o para producir impactos en la sociedad, especialmente mediante el mejoramiento de la calidad de vida, como es el caso de las instituciones gubernamentales. En este sentido, las competencias que identifique la organización en su equipo total de trabajo, y las que debe construir para cumplir su misión en un contexto dado, constituyen un proyecto relevante para los ejecutivos que orientan la gestión humana por competencias.

Propuesta de Leonard Mertens. Este estudioso de las competencias las agrupa en básicas, genéricas y específicas:

Competencias básicas. Se adquieren como resultado de la educación básica y preparan las personas para integrarse al proceso productivo. Se manifiestan en las habilidades para la lectura, la escritura, la expresión oral y las matemáticas básicas.

Competencias genéricas. Se orientan a explicar el comportamiento laboral que se da en diferentes sectores de la economía, que implican aplicaciones tecnológicas y modelos de diferente naturaleza propios de los distintos campos disciplinares. Son competencias que demandan las organizaciones que compiten el mundo de los mercados o de la prestación de servicios.

Competencias específicas. Al pensar en ellas aludimos al ejercicio de ocupaciones concretas, que por sus características tecnológicas no son transferibles de un contexto a otro. Un ejemplo es el ejercicio de un cirujano en el quirófano o la operación de equipos electrónicos de altas especificaciones.

Entre otras definiciones pueden plantearse las siguientes²⁴:

La Federación Alemana de Empresarios de Ingeniería define la competencia como la capacidad individual para emprender actividades que requieran una planificación, ejecución y control autónomos (Federación Alemana de Empresarios de Ingeniería, 1985). En Inglaterra, la competencia es la capacidad de actuar en roles laborales o en trabajos según el nivel requerido por el empleo (NCVQ, 1985).

En España, competencia es un conjunto de capacidades para desempeñar roles y situaciones de trabajo según los niveles requeridos por el empleo. Estas capacidades incluyen la anticipación a los problemas, la evaluación de las consecuencias del trabajo y la facultad de participar activamente en la mejora de la producción (Ministerio de Educación y Ciencia, 1996).

Los principios filosóficos de los sistemas de formación y certificación de competencias laborales de los trabajadores con una serie de requisitos comunes a los países de la Unión Europea y que facilitan el libre tránsito de los trabajadores entre los diversos países pueden ser encontrados en el Libro Blanco Enseñar y Aprender (Comisión Europea, 1995). Los programas que más contribuyeron para el desarrollo de programas de formación y certificación de competencias laborales de los trabajadores sin duda son los programas Leonardo da Vinci, Erasmus y Adapt. Estos programas financiaron muchos proyectos pilotos en los países de la Unión Europea.

Entre las principales instituciones europeas que más contribuyeron para impulsar la formación continua y certificación de competencias laborales pueden ser enumeradas las siguientes: Consejo Nacional de Calificaciones y Currículum (Qualification and Curriculum Authority - QCA) de Inglaterra; Centro de Estudios y Encuestas sobre Calificaciones (CEREQ) en Francia; Instituto Federal de Formación Profesional de Alemania (Der Bundesinstitut für Berufsbildung - BIBB); Instituto para el Desarrollo de la Formación Profesional – ISFOL en Italia. Instituto para la Innovación de la Formación Profesional – INOFOR de Portugal.

²⁴Training.itcilo.it/ameritas/formpro/textos/modelosdecompetencia.doc.

Modelos de Competencias Laborales:

El panorama que se ha recorrido, abre las puertas para describir tres modelos de competencias: el funcional, el constructivista, y el comportamental²⁵, los cuales se construyen teniendo en cuenta la filosofía y las políticas de las diferentes organizaciones.

– Modelo funcional de competencias:

Metodología y características.

El modelo se centra en la descripción de productos y no en la de procesos, puesto que lo importante son los resultados y no cómo se hacen las cosas.

Desarrolla normas duras basadas en resultados.

Tiene aplicación con mucho énfasis en los niveles operativos.

Analiza las relaciones que entre las empresas se dan entre los resultados esperados, las habilidades necesarias para conseguirlos, y los conocimientos y aptitudes de los trabajadores, y compara unos con otros. Destaca los conocimientos requeridos y las habilidades relevantes para derivar resultados de la solución de un problema. La diversidad de circunstancias que permitan confirmar la habilidad y los conocimientos requeridos por los trabajadores, arrojan un resultado más profundo del conocimiento de la función.

Se fundamenta en un sistema de formación y de educación orientado al rendimiento en el trabajo.

Aplicación:

El punto de partida es el Sistema de Cualificaciones Nacionales del Reino Unido; la NVQ.

Parte de la identificación del objetivo principal de la organización y desciende hasta identificar progresivamente sub-funciones con base en la relación existente entre problema y solución, hasta el mínimo nivel de detalle requerido. Es un método de

²⁵Se ha tomado como punto de referencia, la presentación del Centro de competencias de Unillanos.

aproximación sistemática que busca asegurar que no se pierdan de vista los objetivos de las actividades.

Entre otros países, Canadá y Australia han incorporado en el modelo atributos de la persona para el desempeño.

Críticas:

Solamente verifica qué se ha logrado, pero no cómo lo hicieron; esta circunstancia hace difícil establecer conexiones con los procesos de formación y capacitación.

Modelo comportamental o conductista.

Metodología y características:

Frecuentemente es más utilizado para los niveles de dirección en las organizaciones.

Por medio de la investigación de los antecedentes educativos, este modelo busca identificar los atributos de los trabajadores con éxito.

El desempeño efectivo se constituye en el eje de la competencia.

Esta perspectiva, define la competencia como las características de fondo de un individuo, las cuales guardan relación causal con el desempeño efectivo superior en el puesto de trabajo.

- El modelo desarrolla normas blandas de resultado.

El sistema de educación y de formación del modelo se fundamenta en un proceso que busca desarrollar la competencia.

Aplicación:

El principal representante de este modelo es Estados Unidos de Norteamérica. El modelo ha llevado a los dirigentes de las organizaciones a aplicarlo en todos los niveles. Esta perspectiva identifica y describe las principales habilidades necesarias para obtener un empleo. Existen más de 186 modelos genéricos de competencias basados en el análisis de conductas, lo cual lo hace demasiado diversos.

Críticas:

La principal, es la muy amplia definición de competencias.

Los modelos conductistas son históricos. Al describir el pasado se tornan poco apropiados para que organizaciones que están inmersas en el cambio continuo lo puedan aplicar eficientemente.

El modelo constructivista.

Metodología y características.

Este modelo desarrolla las competencias por procesos de aprendizaje ante disfunciones e incluye la población menos competente. Todos los actores: tutores, gerentes, y trabajadores tienen participación en el diseño del plan de formación, con el fin de que sea eficiente.

La formación individual adquiere sentido y ejecución en el contexto de una formación colectiva. El proceso de identificación de las competencias se inicia con el señalamiento de las disfunciones de cada organización. La definición de la competencia y de su norma se inicia al terminar el proceso de aprendizaje: normas contextuales. La formación y la educación plantean una estrategia de alternancia en la planta que combina la formación teórica con la práctica.

Aplicación:

El modelo es de uso intenso en Francia.

Francia ha creado bachilleratos profesionales como un reconocimiento a la formación en el lugar de trabajo. La formación en el sitio de trabajo es obligatoria. La organización del sistema introduce un seguimiento de los progresos del conocimiento, y no concede mucha importancia a los exámenes.

Críticas:

La principal, es la producción de competencias exclusivamente contextuales, con el carácter reduccionista que ello implica, y la atomización y las dificultades de relación y validación de competencias que conlleva el proceso descrito.

En términos generales,

Vale la pena expresar que las competencias no existen en sí mismas, sino en relación con una actividad o un problema que es necesario resolver. En otros términos, la competencia existe en función del uso que se hace de ella.

Las competencias plantean el reto de la transversalidad y la transferibilidad.

Una competencia integra: diferentes tipos de capacidades; no es una suma de capacidades; son capacidades estructuradas y construidas que constituyen el capital de recursos disponibles que se combinan entre sí, para facilitar el desempeño profesional; permite la consecución de los resultados esperados.

Las competencias laborales han penetrado el mundo de la gestión organizacional de una manera profunda. Su impacto se percibe en las organizaciones privadas y en las gubernamentales. Por medio de ellas, se busca la eficiencia económica de las organizaciones, la calidad de los productos o servicios, la competitividad de las empresas y las naciones en los mercados, y la eficiencia del gobierno en la prestación de servicios y en la garantía de bienes públicos.

El éxito se fundamente en un cambio de mentalidad de la comunidad universitaria, que debe romper con los modelos tradicionales, caracterizados por la disociación del conocimiento en disciplinas y optar el modelo basado en competencias que trabaja con núcleos temáticos, que requieren del trabajo interdisciplinario y de propuestas curriculares flexibles.

Los tradicionales currículos obstaculizan la formación integral del profesional y el entramado cultural, resultando evidente la necesidad de una redefinición, que permita su proyección en un sentido pertinente y coherente con las necesidades de la comunidad educativa.

Modelo educativo para la formación por competencias en la especialización en alta gerencia de la Facultad de Estudios a Distancia – FAEDIS, de la Universidad Militar Nueva Granada.

Se concibe como una estructura teórica flexible, basada en un proceso de aprendizaje continuo, programado y sistemático que permita desarrollar habilidades gerenciales de acuerdo a las competencias institucionales demarcadas dentro de la descripción de cargo y las funciones sustantivas universitarias. Su objetivo fundamental, se orienta a la contribución del fortalecimiento de la formación integral del profesional de los Especialistas en Alta Gerencia de la Facultad de Estudios a Distancia de la Universidad Militar Nueva Granada -

UMNG, considerando su estructura de funcionamiento, naturaleza, ambiente, regulaciones internas y externas, tales como políticas educativas regionales y estatales, entre otras.

Para derivar el modelo en referencia se realizó un ordenamiento de datos empíricos y de teorías que sirven de sustento, donde se destacaron aspectos como:

- La profesionalización en el desempeño.
- Las competencias como actitudes requeridas en la formación gerencial para saber, querer y poder actuar con eficiencia.
- La estructura de los cargos gerenciales y experiencias de modelos aplicados a la formación gerencial educativa universitaria.

De allí se concentraron los elementos soporte del eje vertebral–conceptual del modelo educativo, que en este caso se denominará PROCESO FORMAL PROFESIONAL ESPECIALIZADO, caracterizado por una secuencia integrada e interactiva de estos elementos conceptuales con el ánimo de construir un marco de teorización que se respalda en los resultados del trabajo de campo efectuado.

- Interrelación de los Componentes Fundamentales del Modelo.

Las principales interrelaciones de este modelo, tienen su origen en dos fuentes: una basada en la reflexión analítica de las referencias que forman el sustento teórico del estudio y otra en los resultados del Plan de Estudios de la Especialización en Alta Gerencia. En el primero de los casos, se consideraron aspectos conceptuales de las teorías de la administración como parte de las premisas teóricas en el que se fundamenta el modelo.

Por ejemplo:

- Profesionalización:** con este elemento se concede importancia a la formación, visto como el resultado de una inversión personal, orientada a la construcción de una profesionalidad que puede gestionarse, administrarse y dirigirse como trayectorias de oportunidades para adquirir recursos (*conocimientos, saber, hacer...*) y/o para realizar el aprendizaje de la construcción de competencias.
- Competencia:** es concebida como el resultado de una combinación de recursos, tales como conocimientos, saber hacer, aptitudes, experiencias, entre otros, lo cual constituye una herramienta evaluable que puede ser desarrollada y utilizada en la formación gerencial.

- c) **Perfil Profesional:** se parte del principio que la gerencia universitaria que en su esencia necesita incrementar su efectividad y eficiencia, con mayor transparencia hacia los usuarios (*estudiantes-docentes*), dirigida al fortalecimiento de un cuerpo directivo más dinámico, capaz de establecer en la organización un proceso formal profesional y competitivo para la selección y contratación de sus actores gerenciales.
- d) **Teoría General de Sistemas:** se visualiza el modelo como un todo organizado; formado por un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia donde por su naturaleza pertenece a un sistema abierto, revestido de diversos niveles de enfoque; por ejemplo, a nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad.

Modelo Educativo propuesto para la Formación del Personal Académico UMNG.

Cuatro fases sostienen la estructura del modelo:

1. **Interrelación teórica:** contempla la formación del Personal Académico orientada en la dirección de desarrollo de competencias (habilidades) cognitivas, instrumentales y actitudinales en las cuatro dimensiones del ser humano: SER, HACER, CONOCER y CONVIVIR, sin olvidar los aspectos metodológicos, regulaciones como por ejemplo, reglamentos, leyes, resoluciones, entre otros, alcance de actuación, los cuales garantizaran optimizar el funcionamiento institucional, incidiendo directamente en la calidad académica del personal en la búsqueda del éxito y la eficacia global de la institución.
2. **Estructura de procesos:** concibe a la Institución como un conjunto de procesos y actividades en donde la interdependencia de los procesos puede convertirse en una matriz. En consecuencia, si se quiere que la organización funcione bien, se debe asegurar que todos y cada uno de los procesos operen como un sistema eficiente, para lo cual es preciso realizar un análisis de formación, evaluación y retroalimentación del modelo.

En éste caso, en cada una de las etapas correspondientes deben interrelacionarse los elementos, las necesidades de formación, perfiles, indicadores del desempeño y competencias, con el perfil del personal académico, expectativas, misión, visión, valores fundamentales, entre otros, con el fin de obtener estrategias piloto que den soporte al contenido de la formación gerencial, tales como: la fijación de objetivos de desempeño para el periodo académico determinado, seguimiento y evaluación, considerando el plan de estudio proyectado para la especialización, así como la administración de cada una de ellos. Los mismos, pueden contener diferentes niveles

los cuales se hacen necesarios para poder establecer en “espacios” de competencia objeto de su ponderación.

Se llama espacios de competencia, a grupos de niveles estructurados que deben ser alcanzados por el personal según las exigencias requeridas, acordes con su competencia profesional especializada y categorías del escalafón universitario. Se deja claro, que este modelo hace énfasis al desarrollo de habilidades, destrezas, manejo de herramientas, para la Toma de Decisiones, Liderazgo, Delegación, Negociación, Visión Educativa, etc., los cuales se corresponden más con las competencias directivas; aporte éste que tiene que ver con una diferencia entre los desempeños del Personal Académico en su rol universitario. Todos con competencias profesionales y especializadas que la universidad debe potenciar de acuerdo con el perfil o grupo donde estén ubicados.

3. **Determinación de agentes:** Representa los actores, promotores y formadores que contribuyen al desarrollo gerencial, construyendo situaciones reales de trabajo, combinando y movilizand los recursos (*conocimientos, información, responsabilidades...*) atendiendo de mejor forma cada una de las necesidades del sistema, disponiendo de una red de agentes operadores Intermediarios, encargados de administrar los instrumentos de la institución que fomenten la calidad y productividad. Este trabajo coordinado conforma una verdadera red de apoyo al servicio del modelo.
4. **Logística administrativa:** referida a la dotación de recursos (*físicos, de mantenimiento, financieros, humanos, entre otros*), para el desarrollo y puesta en marcha del modelo, incluyendo las estrategias para la formación. El modelo en su fase operativa, funciona como una matriz que conecta por un lado, al proceso formativo del personal académico en funciones universitarias y por otro, a los elementos propios del desempeño según los diferentes roles, lo que se traduce teóricamente, que en cada función subyacen una serie de dimensiones que al estructurarlos, aparecen competencias como requerimiento en el desempeño laboral.

En tales consideraciones se citan: misión, visión y políticas institucionales versus gestión, perfiles e indicadores para su medición. Y luego esta construcción evidenciada en logros obtenidos, es fuente básica para reforzar las tareas gerenciales de sus directivos universitarios. Finalmente, se precisa que es necesario y conveniente relacionar sistemáticamente, la formación directiva con el Plan de Formación y Desarrollo gerencial que debe prevalecer en la universidad, para cada uno de los profesores. Destacándose, que es responsabilidad de la universidad adecuar el perfil de ingreso del profesional que se incorpora al ejercicio de la educación superior, a las exigencias para desempeñar las actividades académicas.

Importancia de las Competencias en la Gestión del Talento Humano.

En el discurso que precede se ha destacado la importancia de las competencias en la gestión educativa del talento humano en la sociedad contemporánea y en las organizaciones de la globalización. Sin embargo, es pertinente destacar algunos elementos visibles de la nueva gestión educativa actual. Se puede resaltar un grupo de elementos cuya racionalidad es económica y política²⁶, pues estas dos dimensiones de la realidad social son inseparables.

La búsqueda de la eficiencia académica-laboral se fundamenta en la combinación de los recursos logísticos y humanos disponibles, soportados en la competencia institucional. Este elemento tiene una importancia estratégica en la administración de la educación en el sector público y privado. La enseñanza y el aprendizaje llevan implícito el manejo de instrumentos pedagógicos para modernizar constantemente la gestión profesional y especializada. Al lado de los anteriores componentes de la modernización se incluye la calidad de la educación, mediante la implementación de un modelo educativo ajustado a las necesidades en el aprendizaje de los estudiantes, en la realidad socioeconómica, entre otros aspectos.

En relación con la realidad anterior, se consolidan sistemas de gestión que implican procesos de participación de la comunidad educativa, es decir, DOCENTES – ALUMNOS - PADRES DE FAMILIA y la Política Educativa de Gobierno para la toma de decisiones de forma sistemática.

Ese panorama trae aparejadas otras características: la gestión se exige más sistemática en la planeación académica; la definición de sistemas de coordinación curricular interna, sectorial e intersectorial; los procesos de concertación de compromisos y de evaluación del desempeño académico, tanto para docentes como para los alumnos; la ejecución de programas de capacitación; se imponen con mayor rigor cada vez los modelos de gestión que intensifican no solamente la planeación de actividades sino de resultados. Ese panorama es un escenario que justifica el modelo de competencias académicas - laborales, para responder con eficiencia, calidad, productividad, transparencia, agilidad, tolerancia, idoneidad, equidad, etc., esperados en los (as) futuros (as) Especialistas en Alta Gerencia, atendiendo la demanda comunitaria y ciudadana.

²⁶El paradigma de la nueva gestión pública desde los años 80 del siglo XX, se ha inspirado en la lógica de los mercados y en la racionalidad que ella implica en el diseño y gestión de las organizaciones. Aunque los gobiernos han asumido en algunos servicios como educación y salud algunos correctivos, con ellos no alcanzan a solucionar las fallas del mercado para producir inclusión social y equidad y, por esta vía, consolidar la democracia real y la libertad que se deriva del disfrute de los derechos a servicios públicos vitales como los enunciados.

La gestión académica de hoy reclama pues, personas dotadas de una racionalidad que ponga en interacción los valores sociales, las expectativas de la comunidad, los conocimientos y la reflexión alrededor de la eficiencia y eficacia Profesional. Los problemas del Estado y de la sociedad, las capacidades y habilidades, y el respeto por el otro. En este contexto, hay que destacar que la gestión del personal en las organizaciones de hoy, se concentra en la persona del servidor público y de su desarrollo, especialmente considerando sus conocimientos y su personalidad.

En resumen, la gestión por competencias profesionales y de especialización propicia la producción de resultados, entendidos como productos evaluables de las políticas y prácticas de gestión curricular, que se pueden contrastar con estándares y metas. El trabajo por resultados es el desarrollo de la acción socio-laboral, sobre la base de las consecuencias que se esperan de la aplicación de una política educativa acertada. Gestionar el talento humano es orientar las prácticas hacia la consecución de resultados que impacten la calidad de la educación y amplíen su cobertura, no simplemente orientar la práctica profesional especializada laboral hacia la eficiente utilización de instrumentos de gestión para mantener el equilibrio funcional de la comunidad educativa.

La Gestión Humana Tradicional y el Enfoque de las Competencias.

Varias características pueden señalarse de la gestión académica tradicional al compararla con el enfoque de las competencias académicas-laborales requeridas. De manera muy esquemática pueden señalarse tres tendencias en la orientación de la gestión curricular, las cuales tienen sentido en el contexto profesional, de especialización y organizacional.

Gestión institucional

Ausencia de Participación social en las decisiones de política educativa y en el modelo de gestión curricular interno. Este período se caracteriza por una gestión que mira hacia dentro. Catalogada como autorreferida, se dice de ella que los burócratas trabajan en función de rendirle cuentas al superior sin consideración por las demandas sociales, y los conceptos de participación de los burócratas en las decisiones, y de la sociedad civil en las decisiones de política pública. Todo el modelo de gestión en empresas privadas y en entidades gubernamentales se orienta hacia la planeación. Se consolida la administración como profesión en Colombia y en América, y de la mano de ella las oficinas de recursos humanos, las cuales con los planteamientos de la Escuela de las Relaciones Humanas, institucionalizan políticas, programas y procesos de administración de personal.

Las condiciones socioeconómicas reclamaron una gestión orientada a la eficiencia en el uso de los recursos. Las políticas de personal se encaminaron a gestionar adecuadas

relaciones con los trabajadores. Fue el período del auge del sindicalismo y de la consolidación de una base industrial en Colombia. El Estado creció en número de entidades y de funcionarios. La gestión del personal se orientó a mantener el equilibrio entre las partes, entre los empleados y la institución. Florecieron políticas de bienestar y desarrollo familiar. La carrera administrativa intentó asentarse pero no fue mucho lo que prosperó. Luego sobrevino la crisis de acumulación que se expresó en la crisis del petróleo de 1973, y todo debía cambiar.

Tercera tendencia. Orientación a resultados.

El diseño de la economía global (del cual se habló antes) y el proceso de reducción del tamaño del Estado, y luego su proceso de modernización como tendencia en el planeta, cambió el paradigma “*gestionario*” del personal.

La introducción del modelo *gestionario* de las empresas privadas al sector gubernamental, trajo teorías, modelos, ideologías, comportamientos y normas de gestión para que el Gobierno cumpliera un nuevo rol: eficiencia en el manejo de los recursos, producción de resultados, rendición de cuentas, evaluación del desempeño, acuerdos de gestión, trabajo en equipo, control de gestión, gestión de la calidad, y gestión por competencias entre otras cosas.

El eje impulsor del trabajo en los despachos públicos, es la producción de resultados para rendir cuentas a la sociedad.

Se materializa un desplazamiento de la gestión del personal anclada en la administración de relaciones equilibradas entre la institución y los servidores públicos, y la gestión de programas de bienestar, hacia una gestión en la que se otorga prioridad al desarrollo del talento humano: el desarrollo del conocimiento y de la personalidad de los funcionarios.

La economía global y el Estado neoliberal requieren personas capaces de desplegar habilidades para gestionar la cosa pública. El modelo de gestión internacional se basa en la productividad, en la eficiencia, en la participación y en la calidad de los bienes y servicios que demanda el mercado.

El modelo de competencias laborales establece los parámetros y las teorías para fundamentar la gestión que necesita el sistema productivo mundial y los estados, encargados de propiciar las condiciones para que el mercado sea eficiente y los ciudadanos y las comunidades reciban soluciones efectivas a sus demandas y problemas.

La presentación que se ha desarrollado hasta el momento, es un espacio que contextualiza la gestión humana por competencias laborales que acabamos de plantear. Esta tercera tendencia queda ampliamente desarrollada en el siguiente aparte relacionado con la gestión por competencias laborales.

Gestión de Competencias:

Marco conceptual.

Tradicionalmente la gestión de la educación, ha sido concebida y orientada como el proceso para direccionar y controlar el desarrollo del aprendizaje en los seres humanos, con el fin de disminuir *...en América Latina y el Caribe la mayor desigualdad del planeta y donde la pobreza crece de manera alarmante. En 1980 había 50 millones de pobres, a fines de los noventa la cifra se había elevado a 192 millones, y hoy son más de 250 millones; esto es, cerca de la mitad de la población vive en la pobreza. Las políticas sociales no han sido capaces de revertir esta tendencia. La educación no ha logrado disminuir esta brecha, ni aumentar la movilidad social a través de una oferta educativa que asegure a la población igualdad de oportunidades.*

Garantizar una educación básica de buena calidad para todos, bajar las tasas de analfabetismo y posibilitar la formación de las personas a lo largo de la vida son desafíos que necesitan ser enfrentados por toda la sociedad. Los recursos y esfuerzos para mejorar la calidad y equidad de la educación necesitan ser intensificados en pro de un desarrollo más justo y humano²⁷ ...

El aprendizaje de niñas, niños y jóvenes depende directamente del desempeño de sus maestros, y por lo tanto es fundamental cuidar el desarrollo profesional de los docentes. Actualmente, la Red Latinoamericana de Formación Docente integra a universidades pedagógicas, facultades de educación, institutos pedagógicos y escuelas normales. En breve se sumarán las direcciones de formación y capacitación docente de los Ministerios de Educación, asociaciones profesionales de maestros y organizaciones no gubernamentales.

La fe y la visión de Dakar²⁸. *Somos optimistas porque, para nosotros, la educación universal no depende del dinero que se gasta sino sobre todo de la voluntad política -la determinación de atacar de frente y erradicar esta aberración y esta injusticia*

²⁷http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-92052_archivo_pdf.pdf

²⁸ Abdoulaye Wade, Presidente de la República de Senegal, en su discurso de bienvenida

movilizando a todos los sectores de la población. Si somos utópicos, se nos debe dejar con nuestras utopías mientras ellas nos impulsen a actuar, y nos motiven. Pues es innegable que una utopía que estimula a la acción es preferible a una que genera inercia y ensueños.

Señoras y señores, si piensan ustedes que nuestros debates van a dar lugar a un nuevo planteamiento, si piensan que la idea de la educación se ha de ampliar para abarcar el nivel preescolar y la educación de adultos mediante la utilización de las lenguas nacionales, y si piensan que este desafío concierne no sólo a los gobiernos sino a todos los niveles de la población, ¿por qué no ratificar nuestra fe y visión en lo que podríamos llamar la Declaración o el Llamamiento de Dakar?

Con esta pregunta, declaro abierto el Foro Mundial sobre la Educación.

Dentro de esta visión, que podemos llamar funcionalista, el proceso de gestión está compuesto por acciones en diseño, pudiéndose caracterizar el proceso de competencias. Como paso previo a la implantación del sistema se requiere definir las competencias propias de individuales, tanto generales o específicas de los estudiantes, las cuales según Fernando Vargas Zúñiga se clasifican así:

Competencias básicas: son las que se adquieren como resultado de la educación básica, principalmente las habilidades para leer comprensivamente, escribir con coherencia y cohesión, comunicarse oralmente con eficacia, y manejar el cálculo básico.

Competencias genéricas o transferibles: son transversales, asociadas con desempeños comunes en diferentes áreas ocupacionales y relacionadas con el manejo de herramientas y técnicas de: planeación, control, negociación, integración con cliente, trabajo en equipo, manejo de tecnologías²⁹.

Competencias específicas: relacionadas directamente con el desempeño de ocupaciones concretas, suponen conocimientos técnicos muy particulares asociados a lenguajes tecnológicos muy especializados, o a una determinada formación profesional o función productiva.

Para la francesa Nadine Jolis, citada por Martha Alles³⁰, las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

²⁹Vargas Zúñiga Fernando. La formación por competencias instrumento para incrementar la empleabilidad. Documento de Internet.
³⁰Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos humanos, gestión por competencias. Ed. Granica, Buenos Aires, 2006. Una clasificación similar podemos encontrar en las definidas para el Sector Público colombiano en el Decreto 2539/05. Competencias comunes a los servidores públicos, Competencias comportamentales por nivel jerárquico, adicionadas con las competencias funcionales que se definen para cada empleo.

Competencias teóricas. Por ejemplo conectar saberes adquiridos durante la formación.

- Competencias prácticas. Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- Competencias sociales. Por ejemplo: trabajo en equipo y capacidad para relacionarse.
- Competencias del conocimiento. Por ejemplo: combinar información con saber, coordinar acciones, buscar soluciones, aportar innovaciones y creatividad.

Cualquiera que sea la clasificación escogida por una organización, las competencias deben estar directamente relacionadas con la estrategia de la organización, desde este punto de vista Martha Alles las clasifica en:

Competencias cardinales: Aquellas que deberán poseer todos los integrantes de una organización.

Competencias específicas: las que deberán poseer ciertos grupos de personas, con un corte vertical por área, y horizontal por funciones.

Finalmente, y por su utilidad al programar procesos como los de selección y de formación y capacitación, nos referimos a la clasificación establecida por Spencer y Spencer, y citada por los autores Francisco Longo y Martha Alles, los cuales han sido previamente referenciados, clasificación que se basa en la dificultad de detectar las competencias:

Cuando una organización se decide por un marco de competencias debe, además de definir o redefinir la misión y la visión, otorgarle a la dependencia encargada de recursos humanos la jerarquía y la importancia que le permitan cumplir una función estratégica para el logro de los objetivos de toda la organización. El proceso de gestión por competencias laborales tiene los siguientes componentes que permiten el funcionamiento del sistema de gestión.

- Rasgos de Personalidad
- Concepto de uno mismo
- Actitudes Valores
- Conocimientos

- Destrezas o Habilidades
- Aspectos superficiales: más fáciles de detectar
- Núcleo de la personalidad: más difícil de detectar

La Planeación académica hoy día se ocupa del acompañamiento oportuno del aprendizaje de los estudiantes, del logro de las competencias deseadas, del proceso y resultados de la evaluación, del desempeño profesional, del seguimiento al desempeño y al impacto de dichos profesionales en la sociedad y por último, a su formación permanente³¹; por lo que resulta más que necesario un cambio de mentalidad de toda la comunidad académica, pero principalmente desde la gerencia educativa de la Facultad de Estudios a Distancia – FAEDIS, dado que allí se rigen las directrices y se formulan las políticas que orientan la formación de los Especialistas en Alta Gerencia, de acuerdo a la filosofía que identifica a la UMNG.

En este sentido, el futuro Especialista durante el proceso de enseñanza-aprendizaje debe modificar su esfuerzo académico a la iniciativa, autonomía, creatividad, emprendimiento y mayor cuota de responsabilidad de su aprendizaje; proyectado a ser sujeto activo en la formación, consciente y comprometido con su proyecto de vida.

Clasificación de competencias según su dificultad de detección.

¿Qué se entiende por competencia?

En el campo educativo se ha generado una amplia escala de criterios respecto a su interpretación, presentando significados disímiles y, en ocasiones, indeterminados en distintas elaboraciones teóricas.

Las competencias son un tema de actualidad en el debate educativo, pero aún carecen de un campo semántico preciso, razón por la cual es polisémica. Estas se definen en relación a un contexto determinado, en función de una acción por tanto priorizan en la movilización de recursos; a partir del conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes que integralmente y de manera armónica posibilitan el dominio de saberes, éstos acreditan para actuar eficientemente en situaciones concretas; en la proyección de ser evaluadas en procesos de experiencias específicas³².

³¹La Red Europea para garantizar la Calidad en la Educación Superior -ENQA (2005), señala que la clave de la calidad, depende de una mejora técnica de la planificación integral de las funciones sustantivas de: docencia, investigación y extensión; situando como eje el aprendizaje de los estudiantes.

³² Bautista-Cerro (2006)

Las competencias, tanto en lo laboral como en lo educativo, tienen diferentes acepciones:

- En lo laboral, las definiciones caracterizan según refiere Posada (2004), el desempeño en situaciones de práctica específicas, que por supuesto, involucra un conjunto de capacidades y habilidades personales y sociales, necesarias para el trabajo en equipo.
- En el campo educativo, Orozco (2006) entiende por competencia, aquella capacidad que sólo puede ser demostrada en situaciones de evaluación educativa. Para Maldonado (2006), el concepto de competencia surge desde las visiones de trabajo y educación como una opción de vida, ligado a él, han aparecido teorías metodológicas y currículos orientados a dar respuestas a los requerimientos de la sociedad.

En el mismo sentido, hay definiciones que guardan conexión, entre ellas se puede mencionar:

- Perrenoud (2004), quien la entiende como la capacidad de movilizar recursos cognitivos, para hacer frente a una situación dada.
- Zabalza (2003) por su parte, la concibe como constructo molar, con el que es posible referirse al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que el sujeto requiere para desarrollar una actividad.
- Bunk (1994), desde un plano laboral, considera que una persona es competente si posee conocimientos, destrezas y aptitudes que necesita para desempeñarse en una situación determinada.

En el contexto de la educación superior, la definición más usada es la trabajada por Jurado y Torrado (2000), quienes conceptualizan la competencia como “el saber hacer en contexto”, que involucra un manejo apropiado de conocimientos aplicados de manera oportuna y efectiva ante una situación determinada. Las ventajas de esta definición, se basan en la investigación realizada por Bernal y Giraldo (s.a.), primero, el carácter general del concepto; segundo, la inclusión de los aspectos cognitivos, las acciones que los sujetos desarrollan y, tercero, el reconocimiento de la aplicación del concepto en diversos contextos. El saber hacer, para Posada (2004), requiere de la integración compleja de: conocimiento, afectividad, compromiso, cooperación y cumplimiento; expresado en el desempeño de tipo teórico, práctico o teórico-práctico.

Siendo su característica básica la transferencia del ámbito de los conocimientos al de lo real, si esa condición no se cumple, lo más probable es que se incurra en un maquillaje del currículo, donde los espacios académicos por objetivos son presentados siguiendo la formalidad de un proceso por competencias, de una manera superficial, pero en la práctica, los escenarios siguen siendo teóricos y desfasados de la realidad. Se revela así, según la apreciación de Gómez (2004).

Un saber hacer en contexto, implica el reconocimiento de una multicausalidad e interdependencia de factores sociales, institucionales, biológicos y cognitivos irreductibles entre sí, en permanente tensión, susceptibles de entenderse sólo mediante una metodología que involucre perspectivas múltiples, opuestos a cualquier determinismo, capaces de coordinarse entre sí.

Prosiguiendo en esta línea, Tobón (2006), precisa el significado de competencia como un concepto integrador entre: saber, saber-hacer y saber-ser.

Componentes del Sistema.

Como proceso, la gestión de los recursos humanos por competencias tiene los siguientes componentes, que requieren para su adecuado desarrollo, partir de la información proporcionada por la planeación de las necesidades de recursos humanos:

1. Planeación de los recursos humanos
2. Análisis y descripción de empleos
3. Reclutamiento y selección
4. Capacitación, formación y desarrollo
5. Evaluación del desempeño
6. Compensaciones y salarios

Planeación de los Recursos Humanos:

Es el cálculo de las necesidades cuantitativas y cualitativas dentro del aprendizaje humano en una organización académica a corto, mediano y largo plazo para decidir acerca de la incorporación estratégicas pedagógicas, curriculares y docentes para el desarrollo de competencias y la adquisición de nuevos conocimientos. Debe identificar las estrategias que permitan cubrir los faltantes detectados y emprender las acciones para

lograrlo. Según Francisco Longo³³, para tener un plan consistente deben realizarse cuatro pasos:

- El análisis de las necesidades de personal: consiste en la previsión de las necesidades cuantitativas para determinar el número de personas (*docentes*) que se requieren y el tiempo de su vinculación, y cualitativas, es decir con qué competencias, para desempeñar qué funciones y en qué momento.
- El análisis disponibilidades: mediante el cual debe identificarse el número de personas (*docentes*) que tiene la organización, las competencias que poseen y las que podrán ser desarrolladas. Para facilitar este análisis se debe contar con un inventario organizado y consolidado de los empleados que contenga las variables que permitan efectuar el análisis.
- El análisis de las necesidades netas: al contrastar los resultados de los pasos anteriores se encontrará una diferencia por exceso o por defecto y se identificará la causa de la diferencia, que puede ser cuantitativa, cualitativa o ambas.
- La programación de medidas de cobertura: la información anterior deberá permitir identificar las acciones que deberán realizarse para satisfacer las necesidades detectadas: selección y vinculación, capacitación, desvinculación, etc.

En la Administración Pública Colombiana, la adopción de este proceso es reciente; es a partir de la expedición de la Ley 909 de 2004, que las entidades reguladas por ésta, deben elaborar y actualizar planes de previsión de recursos humanos con el siguiente alcance, determinado en el Artículo 17:

“a) Cálculo de los empleos necesarios, de acuerdo con los requisitos y perfiles profesionales establecidos en los manuales específicos de funciones, con el fin de atender a las necesidades presentes y futuras derivadas del ejercicio de sus competencias; b) Identificación de las formas de cubrir las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal para el período anual, considerando las medidas de ingreso, ascenso, capacitación y formación; c) Estimación de todos los costos de personal derivados de las medidas anteriores y el aseguramiento de su financiación con el presupuesto asignado.”

³³ Longo, Francisco VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003 “La calidad de los sistemas de servicio civil en América Latina y el Caribe: una metodología de evaluación”.

A partir de la información aportada por la planeación de las necesidades de personal, se desarrollan los siguientes subsistemas o componentes del sistema de gestión de los recursos humanos. Esta relación es determinante para que las políticas y prácticas de gestión respondan a las prioridades de la estrategia organizacional y a objetivos previamente definidos.

La definición de los perfiles:

Consistente en la identificación de las competencias que se consideran clave para el desempeño en el ejercicio académico y profesional de la comunidad educativa, determinadas de acuerdo con la clasificación y definición por la que haya optado el claustro educativo. Este análisis permite, además, tener seguridad de que se han asignado todas las tareas y funciones que deben realizarse para el cumplimiento de los objetivos del plan académico institucional.

Capacitación y Desarrollo.

Este componente se refiere a las políticas y acciones destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades de la organización desarrollando las competencias profesionales y de especialización, estimulando un desarrollo intelectual diferente al de la capacitación tradicional. Por lo tanto, la formación y capacitación como proceso por competencias tiene como objetivo crear las condiciones para hacer que el perfil profesional se adecue al perfil que hoy día demandan las diversas organizaciones públicas y privadas, puesto que cada uno se desempeña, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo global exigen.

Este componente de la se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Su objetivo es desarrollar las competencias por cada uno de los procesos para ser generadores de valor en el ejercicio profesional especializado.
- Promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de la comunidad educativa.
- Se determinan planes de formación educativa por competencias a corto, mediano y largo plazo para reducir las brechas en el aprendizaje y los métodos pedagógicos, entre lo ideal y lo real.
- Parte de los resultados de las evaluaciones de competencias y de desempeño académico.

- Se diseñan planes de capacitación individuales de acuerdo a las necesidades reales tanto de los docentes como de los estudiantes.
- Con base en el déficit de competencias detectadas a través de los procesos de evaluación académica, se deben diseñar programas de capacitación y desarrollo que permitan mediante procesos de aprendizaje, la adquisición de conocimientos y habilidades, necesarias para consolidar el ejercicio profesional especializado.

Esto implica que a través de este proceso se prepare a la comunidad educativa (*docente-estudiantil*) para:

- Aprender en la acción
- Predisponerse a la autoformación y autoaprendizaje
- Conducirse efectivamente en contextos de cambio continuo
- Acceder a información a través de redes informáticas.
- Comunicarse y poder trabajar efectivamente en entornos virtuales
- Conducirse en entornos multidisciplinarios.

El plan de formación y capacitación deberá diseñarse en relación con la estrategia organizacional: deberán establecerse prioridades según las brechas detectadas, tanto en conocimientos como en competencias. Igualmente deberá prever los métodos que mejor se adapten al tipo de conocimientos o competencias a desarrollar y al nivel de los empleados objeto de los programas.

Métodos:

Dentro del proceso de formación académico se desarrollan las actividades proyectadas en las áreas curriculares habituales, así:

- Coaching. El docente asume el rol de entrenador para desarrollar las capacidades de sus alumnos.
- Pedagogía en la enseñanza. Los docentes facilitan el aprendizaje en sus alumnos mediante la propuesta de nuevas técnicas, del estudio participativo, y del trabajo en grupos. Recibirán propuestas académicas y se retroalimentarán de sus estudiantes para dinamizar la adquisición de conocimientos.
- Fuera del claustro educativo o en la enseñanza virtual. La capacitación debe proyectarse bajo la participación activa de los estudiantes, implementando metodologías que conduzcan al trabajo en equipo, a la investigación, y la puesta

en práctica del conocimiento. Deben ser acordes con la disponibilidad de los alumnos y las políticas académicas de la organización.

- Cursos formales de capacitación. Dirigidos al entrenamiento en habilidades y obtención de conocimientos específicos y diferenciales, que generen valor agregado en los profesionales especialistas en Alta Gerencia.
- La capacitación on line. Actividades de capacitación que utilizan el soporte tecnológico disponible y las diferentes herramientas informáticas. No requiere el desplazamiento de los alumnos y se puede elegir el horario a su conveniencia dentro de los cronogramas curriculares programados en los periodos académicos definidos.

Sobre todo a nivel profesional Especialista en Alta Gerencia gerencial se utilizan los estudios de casos que los participantes deben resolver en equipo, con retroalimentación y definición de responsabilidades académicas, que luego pueden ser discutidas y analizadas en grupo para la valoración final; además, pueden realizarse “juegos” de simulación de situaciones relacionadas con el aprendizaje en desarrollo. Para que un plan de capacitación sea efectivo deberá estar coordinado con los demás componentes del sistema de gestión y tener en cuenta la tecnología y los medios disponibles en el claustro educativo.

RESULTADOS:

Identificación de las competencias de los docentes - Definición de la competencia conductas asociadas:

Liderazgo:

Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos de aprendizaje proyectados dentro del Plan de Estudios Programa de Alta Gerencia de la UMNG.

Mantiene a sus estudiantes motivados.

Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.

Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares académicos exigidos.

Promueve la eficacia en el desarrollo del equipo.

Genera un clima positivo y de seguridad para el aprendizaje y auto-capacitación.

Fomenta la participación e integración para el desarrollo de nuevas metodologías de aprendizaje de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones Académicas.
Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.

Planeación:

Determina eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.

Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto.

Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes para la ejecución efectiva del Plan de Estudios Programa de Alta Gerencia.

Traduce los objetivos estratégicos en los procesos de enseñanza.

Busca soluciones a los problemas para la difusión del conocimiento efectivo ante sus alumnos.

Distribuye el tiempo con eficiencia.

Establece planes alternativos de enseñanza.

Toma de decisiones.

Elige entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes.

Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos pedagógicos a realizar.

Efectúa cambios complejos en su metodología de enseñanzas y procesos pedagógicos para el cumplimiento del Plan Educativo.

Decide bajo presión.

Decide en situaciones de alta complejidad; decisión. Incertidumbre.

Dirección y Desarrollo de los alumnos del Programa.

Favorece el aprendizaje y desarrollo individual mediante la implementación de procesos pedagógicos novedosos y prácticos, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.

Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas.

Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral de los alumnos.

Delega de manera efectiva las actividades curriculares sabiendo cuándo intervenir y cuándo no hacerlo.

Hace uso de las habilidades pedagógicas para alcanzar las metas y los estándares de productividad académica.

Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del aprendizaje intelectual.

Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores.

Tiene conocimiento del entorno académico.

Está al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en la comunidad educativa.

Es consciente de las condiciones específicas del entorno universitario.

Conoce y hace seguimiento a las políticas educativas gubernamentales.

Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.

Experticia Profesional.

Aplica el conocimiento profesional en la resolución de problemas y lo transfiere a su entorno académico.

Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la Alta Gerencia.

Aconseja y orienta la toma de decisiones en las áreas académicas que le han sido asignadas.

Asesora en materias propias de su campo de conocimiento, emitiendo conceptos, juicios o propuestas ajustados a lineamientos teóricos propios de la Especialización.

Se comunica de modo asertivo, lógico, claro, efectivo y seguro.

Conoce el Plan de Estudios del Programa de Alta Gerencia, y articula su proceso pedagógico de enseñanza con las demás áreas curriculares.

Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemática y demandas del entorno docente.

Construye y establece relaciones cordiales y recíprocas que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.

Comparte información de consulta en los foros académicos para fortalecer el proceso de enseñanza.

Permite la participación de sus alumnos en los foros, siendo conveniente plantear el tema de debate y orientarlo, sin que el docente lo convierta en un monólogo.

Propicia el uso de herramientas interactivas y escucha propuestas para el fortalecimiento del aprendizaje.

– **Aprendizaje Continuo.**

Adquiere y desarrolla permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de pedagogía académica.

Aprende de la experiencia de otros y de la propia.

Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la Universidad, dado que en algunos casos se evidencia desconocimiento, lo cual es evidenciado por los estudiantes.

Propicia y facilita la comunicación individual con sus estudiantes

Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo académico.

Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño.

Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación.

Asimila nueva información y la aplica correctamente.

Aplica el conocimiento profesional en la resolución de problemas.

Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos de los trabajos académicos, basándose en la información relevante.

Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos.

Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas para la socialización y el aprendizaje de los conceptos curriculares y sus posibles soluciones.

Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados pedagógicos institucionales.

Trabaja con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.

Coopera en distintas situaciones y comparte información con sus pares, con el ánimo de articular y complementar el currículo académico.

Establece diálogo directo con los miembros de la comunidad educativa que le permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.

Respeto criterios dispares y distintas opiniones del equipo.

Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales de enseñanza.

– **Gestión del Talento Humano:**

Lidera Grupos de Trabajo

Asume el rol de orientador y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos propuestos dentro del Plan de Estudios.

Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.

Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales.

Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir.

Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias.

Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes de los grupos académicos de trabajo.

Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.

Garantiza que el grupo tenga la información necesaria.

Explica las razones de las decisiones.

Toma de decisiones

Elige entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la lección realizada.

Elige alternativas de solución, efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados.

Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo.

Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención.

Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar el desempeño.

Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas.

Fomenta la participación en la toma de decisiones.

Acerca del Modelo Dual.

Sobre el modelo dual de competencias laborales en la Administración Pública colombiana: perspectiva funcionalista y comportamental, bien vale la pena exponer los siguientes planteamientos³⁴ sobre el significado y la gestión de dicho modelo asumido por la administración pública colombiana.

“El modelo funcionalista es el que presenta mayores desarrollos y consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o en un conjunto representativo de ellas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para su

³⁴Se transcribe textualmente de: Moreno, Bermúdez Carlos Humberto. Estado del Arte de las Competencias Laborales en la Administración Pública Colombiana, Segundo Congreso Nacional sobre Empleo Público, Medellín, 2004.

cumplimiento³⁵”. Dicha metodología sugiere el desglosamiento del propósito principal del empleo en funciones plenamente diferenciadas y fundamentadas en un contexto particular de trabajo, y permite identificar los conocimientos, las actitudes, las aptitudes y la comprensión necesarios para un desempeño competente. Así mismo, permite incluir las condiciones de calidad y seguridad en el puesto de trabajo y se aplica de lo general a lo particular, insertándose en un enfoque de organizaciones inteligentes, en tanto facilita a empleados y administración adquirir un conocimiento detallado sobre los procesos, tanto misionales como de apoyo, sus dificultades y, ante todo, la mejor manera de resolverlos”.

El modelo conductista se basa en identificar y diferenciar las características (comportamientos) que hacen que una persona obtenga un desempeño superior en el puesto de trabajo, con el fin de estandarizarlas, de manera tal que se constituyan en los “*mejores comportamientos esperados*” en una realidad organizacional particular y concreta y utilizarlas como criterio de medición del rendimiento para todos los demás. Es de aclarar que dentro de tales reglas básicas, se enfatiza la incorporación de los perfiles ocupacionales como parte integrante de todo empleo.

Con la normalización de las competencias, a renglón seguido deberán, de una parte ajustarse los perfiles ocupacionales y con estos, las condiciones de demostración del mérito para el ejercicio profesional especializado, ya sea en la Administración Pública o el sector privado; y en segundo término deberán incorporarse cambios sustantivos en la forma de abordar los procesos de formación, capacitación y evaluación, en la medida en que todos los servidores deben cerrar la brecha entre las competencias identificadas para sus empleos y las que podrán demostrar efectivamente.

La propuesta metodológica que se está desarrollando con seguridad requerirá de múltiples ajustes, y se orientará a integrar los procesos de evaluación en la capacitación, formación y desarrollo, a través de cuatro fases a saber:

Fase 1: Alineación Institucional en donde la formulación de los Planes Institucionales de Capacitación y Evaluación de Competencias se articulen con los objetivos institucionales, de manera tal que el sistema integral de evaluar – capacitar - formar y desarrollar competencias sea un proceso de mediano y largo plazo, que parta de la Visión Institucional como hilo conductor y tenga en cuenta tres niveles: el institucional, el de las áreas de trabajo y el individual.

³⁵Mejía J., Ángela y Quiñónez S. Elsa Yanuba, Documento de trabajo “Principales modelos para el manejo de las competencias laborales: funcionalista, conductista y constructivista”, Dirección de Empleo Público, DAFP. Bogotá, julio de 2004, pág. 1. Citado por Moreno, Bermúdez, op., cit., p.3.

Fase 2: Evaluación de competencias con el propósito de medir las brechas o distancias existentes entre el ideal de competencias comportamentales a través de las conductas asociadas, y el grado de desarrollo de las mismas exhibido por los servidores públicos o privados, tanto a nivel individual como por área.

Fase 3: Capacitación-formación y desarrollo a través del diseño e implementación de planes de aprendizaje, que orienten el desarrollo de las competencias mediante la obtención de conocimientos y la exploración de habilidades y actitudes del Especialista; todo ello apoyado en un programa docente-coaching que se considera fundamental para lograr el cierre de fisuras.

En esta fase se insiste en superar los cursos y eventos aislados y repetitivos, resaltando la importancia de las modalidades de capacitación en el claustro educativo.

Fase 4: Medición de la formación académica por competencias. Tiene como propósito medir y valorar el impacto en la aplicación del Plan de Estudios y la capacitación-formación y desarrollo curricular.

CONCLUSIONES:

Como aprendizaje personal debo señalar que los principales aportes de este proyecto a mi formación personal y profesional, se enmarcan dentro de los siguientes criterios: la importancia de la construcción efectiva de un plan de estudios dentro del Programa de Alta Gerencia, la importancia del trabajo y pedagogía educativa, la importancia de elaborar un concepto propio y significativo de la labor docente o estudiante para una práctica educativa benéfica y provechosa, el desarrollo de las competencias profesionales individuales es fundamental para la mayor productividad profesional.

La formación profesional especializada por competencias exige una formación más compleja y abierta, no únicamente para la comprensión del modelo como tal, sino para integrar en el proceso educativo (Plan de Estudios) distintas formas de aprendizaje, enseñanza y la evaluación de estos procesos de manera integral. Es una alternativa de formación que exige del docente y estudiante un constante proceso de crecimiento. El aporte de las competencias al proceso de formación especializada en la universidad Militar Nueva Granada está dado por la formación integral de los profesionales. Es por

esto, que la decisión académica - administrativa de adoptar este enfoque reviste una compromiso superlativo, ya que no se trata de un simple traslado de una oferta educativa a otra y, mucho menos, la adopción de una modelo ocasional.

Exige la reflexión y el cuestionamiento serio sobre la pertinencia de los procesos educativos (currículo - plan de estudio - competencias) y la nueva forma de concebir los roles de quienes intervienen: estudiante-contenido, docente-estudiante y estudiante-estudiante, y en general la comunidad educativa; determinando las estrategias de enseñanza-aprendizaje académico-profesional especializado.

La interdisciplinariedad base de la formación por competencias, perspectiva pedagógica que lleva a la autonomía personal del estudiante y engloba una visión del mundo desde la complejidad. Implica, pasar del discurso retórico a cambios organizativos que supongan otras formas de hacer en la educación superior, empezando por promover el reconocimiento y valoración de la calidad docente-investigador. La formación de profesionales no puede seguir confinada al aula, primero para hacer visibles los procesos y resultados de la acción educativa; segundo, para orientar la formación del ser, del saber y del hacer del estudiante en el contexto real.

El enfoque por competencias se plantea como una alternativa para el diseño curricular, que involucra aspectos como una metodología en la cual se pondera el saber hacer, visto no desde un enfoque conductista que se limita al desarrollo de acciones o tareas, que tengan una evidencia medible, cuantificable y observable; sino que tiene su fundamento en los principios constructivistas y del aprendizaje significativo; no es el hacer por hacer, o conocer simplemente como acumulación de saberes. Es un saber hacer en la práctica, pero motivado en un aprendizaje demostrativo que se transfiere a situaciones de la vida real y que implica la resolución de problemas en la práctica.

La formación inicial de los docentes debe soportarse en las necesidades académico-profesionales de los futuros Especialistas en Alta Gerencia, puesto que proporciona las bases fundamentales para orientar la práctica profesional bajo un modelo basado en el logro de competencias. En el contexto laboral la expectativa frente el desarrollado profesional se concentra en la educación superior basada en competencias. Una formación docente ajena a este modelo y la inadecuada planeación del Plan de Estudios son el primer paso para el fracaso académico.

Se observa una disolución entre la formación docente y su práctica habitual en el aula, al no haberse incluido suficientes espacios de interrelación vinculante con el ambiente académico-virtual durante las fases del Plan de Estudios del Programa de Alta Gerencia. Es por ello que el currículo por competencias permite formar a los alumnos, intelectual,

ética y socialmente, con lo cual se busca un desarrollo profesional armónico que provea a la sociedad de recursos humanos preparados para participar de manera reflexiva en el mejoramiento y transformación de la sociedad.

La principal problemática que enfrentan los docentes y alumnos en el manejo del Plan se refiere más que nada a la actitud y disposición para un continuo aprendizaje, que debe incluir la capacidad de “desaprender” y “reconstruir” los propios procesos de aprendizaje y de enseñanza. Sin embargo, este problema puede convertirse en una fortaleza en la medida en que la comunidad educativa esté dispuesta a realizar su trabajo académico (teórico y práctico) de manera conjunta, en colaboración con la familia y los directivos.

La disparidad en la planeación de las actividades dentro del aula se presenta como un inconveniente para el trabajo diario, en cuanto que no existe un referente sólido para el resultado eficiente en la práctica, de conceptos poco conocidos, incluso confusos, que no están directamente dirigidos a impactar en la formación de competencias académicos-profesionales.

El estilo de aprendizaje del estudiante resulta vital para el desarrollo de competencias, ya que los contenidos por enseñar se fundamentan en esta premisa. El aprendizaje no será producto del interés de las directivas académicas, o de un grupo de docentes de un área determinada, sino el producto de lo que los estudiantes necesitan aprender.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

Rodríguez Lalinde, C. (2005). Competencias profesionales. Medellín. Escuela de Ingeniería de Antioquia - EIA. Extraído el 2 de marzo de 2008, de <ftp://ftp.eia.edu.co/Institucional/proyectoinstitucional>.

Rodríguez Moreno, M. L. y Gallego, S. (1999). El proyecto profesional, herramienta de intervención en la función tutorial universitaria. Madrid: Revista Española de Orientación y Psicopedagogía, Vol. 10, N° 17, 1999. Salinas, J. (2006). Flexibilidad en el currículo de la educación superior en el ámbito de las competencias. Conferencia presentada en el II Encuentro Académico. Comisión de Currículo de la Comisión Nacional de Rectores (CONARE), Costa Rica.

Alles Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Buenos Aires, 2006.

Ardoino, Jacques. La Intervención: ¿Imaginario del Cambio, o Cambio de lo Imaginario? Buenos Aires, Amorrortu, 1999.

Arocemena, Gema “La selección de personal por competencias”
www.geocities.com/psicoresumenes

Barnett, Ronald. Los Límites de la Competencia, Gedisa, Barcelona, 1994.

Barzelay, Michael. La Nueva Gestión Pública, Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas, Fondo de Cultura Económica, México, 2003.

Bernstein, Basil. La Estructura del Discurso Pedagógico, Morata, 1993.

Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC - Guía para la Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera o en Período de Prueba.

Dewey, John. Democracia y Educación, Ediciones Morata, S.L., Madrid, quinta Edición, 2002.

Instructivo para el ajuste del Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales”
Departamento Administrativo de la Función Pública, ESAP, Comisión Nacional del Servicio Civil. Bogotá, 2005

Levy-Leboyer Claude. Gestión de las Competencias. Ediciones Gestión 200, S.A., Barcelona, 1997.

Levy-Leboyer, Claude, La gestión de compétences, Les éditions d’ Organization, Paris, 1992.

Longo Francisco. Mérito y Flexibilidad. –La gestión de las personas en las organizaciones del sector público- Ed. Paidós Empresa, Barcelona, 2004.

Moctezuma, Barragán Esteban y Roemer, Andrés. Por un Gobierno Con Resultados, Fondo de Cultura Económica, México, 2000.

Morin, Edgar y kern, Anne Brigitte. Tierra Patria, Nueva Visión, Buenos Aires, 1999.

Morin, Edgar. Introducción al Pensamiento Complejo, Gedisa, Barcelona, 1990.

Riveros Pinzón Rafael. Aproximación a las Competencias Laborales. Bogotá, 2003.

Rodríguez Trujillo Nelson. Selección efectiva de personal basada en competencias. Presentado ante el Congreso Interamericano de Psicología. Caracas, Venezuela, 1999.

Thurow, Lester C. El Futuro del Capitalismo, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1996.

Tobón, Sergio. Formación Basada en Competencias, Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica, ECOE Ediciones, Bogotá, 2006.

Vargas Zúñiga Fernando. La formación por competencias instrumento para incrementar la empleabilidad. Documento de Internet.

BIOGRAFÍA:

Sandro Eduardo Murcia Alfonso – Especialista en Alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada - Centro de Investigaciones de la Facultad de Estudios a Distancia – FAEDIS, Carrera 11 No. 101 80 - Bogotá D.C. Puedo ser contactado en el email: sandroeduardomur@gmail.com.