

GESTION BASADA EN COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES.

Autora: Julia Guach Castillo

Cuba

La ponencia que se presenta tiene como objetivo general, compartir resultados teóricos esenciales en el estudio sobre el Enfoque de Competencias, importante tema que ocupa amplios espacios de debate en el ámbito internacional. Constituye un fruto de una investigación teórica que ha tenido además como resultado una sistematización recogida en el libro: "Formación basada en competencias y sus implicaciones en el desarrollo del profesional reflexivo" y la propuesta de servicios científico-técnicos dedicado a la Formación en Gestión Basada en Competencias de los Recursos Humanos, como respuesta a la necesidad de combinar la teoría y la práctica en la aplicación del enfoque de competencias en las organizaciones laborales.

El método fundamental utilizado fue el analítico-sintético a partir de lo cual se revisó bibliografías relacionadas con aspectos que forman parte del debate internacional sobre el enfoque general de competencias especialmente sobre la formación basada en competencias, así como sobre el profesional reflexivo, tratando de sintetizar la amplia información que hay sobre el tema.

Se parte de que, como consecuencia del desarrollo científico-tecnológico, el nuevo siglo se caracteriza por disímiles cambios que implican transformaciones en todas las esferas sociales. En este contexto cobra relevancia la Gestión Basada en Competencias, con el fin de satisfacer la necesidad de educación permanente para mejorar la calidad y pertinencia de la formación de las personas que son el sujeto y objeto fundamental del cambio. Esta nueva concepción ha sido reconocida por la UNESCO y entidades educativas de numerosos países desarrollados y en vías de desarrollo, que dedican esfuerzos en su aplicación a partir de la interrelación de la ciencia, la educación y el trabajo.

La formación como parte del Sistema de Gestión Basada en Competencias abarca todas las esferas sociales por lo que trasciende la educación formal y aparecen experiencias en la educación continua en la profesión/ocupación, la gestión comunitaria, la familia, la convivencia social y en general en el desarrollo humano de todas las personas dentro de la sociedad.

La Gestión de la Formación Basada en Competencias se sustenta en una propuesta de aprendizaje para toda la vida en cualquier entorno social. En esencia constituye una concepción diferente sobre la educación, bajo los principios de un nuevo paradigma desde el cual la educación formal tiene la exigencia medular actual, en el ámbito internacional, de la aplicación de la gestión escolar basada en competencias y por consiguiente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el que debe responder, entre otras cosas, a la necesaria vinculación escuela/ocupación futura de los aprendices.

Por otro lado, para el desarrollo sustentable de las organizaciones laborales la exigencia fundamental está en asumir la gestión basada en competencias de sus recursos humanos por lo que enfrentan nuevos desafíos, entre los que se encuentran: la conversión de dichas organizaciones laborales en Centros de Formación Permanentes, la gestión del cambio de cultura laboral, la que tiene lugar al mismo tiempo en que se producen los cambios en la organización, así como la obligación de desarrollar tanto a la institución como a las personas.

Esto constituye un gran reto: “desarrollar una gran capacidad para enfrentar el cambio y ser partícipes del mismo. Ese reto implica a su vez, un proceso de aprendizaje permanente, individual y colectivo para aprender cosas nuevas y desaprender aquellas que ya no funcionan” (CONOCER, 1996). Es un aprendizaje que “contribuye a la efectividad de las organizaciones a través de intervenciones que potencien su capacidad para cambiar de manera proactiva, frente a los retos que enfrentan. Nuestras acciones buscan destacar el potencial de los individuos en la generación de relaciones que fomenten la creatividad y contribuyan a concretar procesos de transformación fundamentados en las competencias humanas y el aprendizaje en grupo”. [E. More y A. López(a), 2002]. En tal sentido es

importante concebir como eje central del cambio institucional la implementación del proceso de gestión de la formación basada en competencias de los recursos humanos.

La actualidad del tema y su carácter controversial, requiere que nos detengamos en precisiones generales, relacionada con el análisis de este enfoque dado que existe mucha información al respecto y, no obstante, en ocasiones se denota escaso conocimiento global del mismo al sustentar una posición determinada.

Diversidad de enfoques sobre competencias

Lo primero que encontramos en el estudio del tema es la existencia de una diversidad de enfoques sobre competencias. De tal manera que hemos podido identificar seis variantes del mismo. Ellas son: Conductista, Funcionalista, Cognitiva, Constructivista, Hermenéutico-Reflexiva (Crítico) y Humanista. Brevemente veamos la especificidad de cada uno de ellos:

✎ **Enfoque Conductista:** las competencias se conciben como habilidades que reflejan la capacidad del individuo y describen *lo que éste puede hacer* y no lo que necesariamente hace. Este enfoque prepondera la conducta de los individuos en el desempeño de la tarea y va a observar resultados específicos en un contexto determinado. Justamente la limitación crucial de este enfoque está en preponderar la observación de la conducta de las personas en el enfrentamiento a la tarea a partir de la descripción de lo que puede hacer y no lo que realmente hace, sin tener en cuenta otras dimensiones personales. Ha sido desarrollado fundamentalmente en los Estados Unidos.

✎ **Enfoque Funcionalista:** las competencias se establecen a partir de las funciones esenciales del individuo que contribuyen significativamente en los resultados deseados. *La función del trabajador debe entenderse en relación con el entorno* y con las otras funciones. Para establecer las competencias se comparan las diversas relaciones que se producen en la organización laboral, entre los resultados de los trabajadores y sus habilidades, conocimientos y actitudes. Se busca identificar los elementos relevantes para la solución de los problemas. Los objetivos y funciones de la empresa se formulan

en términos de su relación con el entorno: mercado, tecnología, relaciones sociales e institucionales. Si bien es importante atender a las funciones antes mencionadas, el hecho de analizar dichas funciones y no las competencias humanas, es una limitación del enfoque. Se desarrolla en Gran Bretaña.

- ✎ **Enfoque Constructivista:** las competencias constituyen *una relación dialéctica entre la capacitación de los trabajadores y su participación progresiva y coordinada en la actividad que realiza*. En este enfoque se trata de dar solución a las disfunciones y problemas que presenta una organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Concibe las competencias no solo a partir de la *función* sino también desde una *dimensión personal* por lo que enfatiza en la capacitación de las personas y en la organización de la actividad laboral. Se pone de relieve la necesidad de generar *confianza en los individuos*, para lograr un mejor desenvolvimiento, el valor del progreso personal, la *participación* de cada sujeto en la capacitación y la elección de tareas. Los individuos son los *protagonistas* de su propia formación y adquieren las competencias en la medida en que participan activamente en este proceso. Este enfoque está muy difundido en la esfera educativa y se integra con otras concepciones actuales que cada vez cobran mayor relevancia, por favorecer el desarrollo integral de la persona. Se desarrolla en Austria y Francia.

Estos enfoques se han expuesto ampliamente en los diversos espacios de discusión de la esfera del trabajo, por lo que se refieren a las competencias humanas como laborales.

En la esfera educativa se debate acerca del enfoque cognitivo. Rómulo Gallego Badillo (1999) entre otros importantes intelectuales colombianos se suma de manera comprometida en la difusión de este enfoque. Veamos brevemente la propuesta este autor:

- ✎ **Enfoque Cognitivo:** las competencias son atribuidas a la actividad cognoscitiva tomando el concepto de N. Chomsky en el campo de la lingüística quien la define como “capacidad y disposición para la actuación y la interpretación”. Por otro lado al identificar las competencias y sus indicadores se basa en la taxonomía de N. Bloom

(1986), realizada por el autor para categorizar el conocimiento. Entre otros países se aplica en Colombia y es un enfoque que forma parte del debate actual entre la intelectualidad educativa de dicho país. El hecho de enmarcar el análisis de las competencias humanas sólo en el conocimiento y la actuación, sin tener en cuenta otros recursos personales y el entorno en el que el individuo actúa, constituye una limitación cardinal de este enfoque.

Sin embargo, a pesar de que en los *Seminarios Internacionales sobre Formación basada en Competencias*, se enfatiza solamente la existencia de tres modelos: *Conductista*, *Funcionalista* y *Constructivista*, mientras que en la esfera de la educación formal se enfatiza en el *Cognitivo* y el *Constructivista*; la literatura revisada nos permite identificar otros dos enfoques: el *Hermenéutico reflexivo (Crítico)* y el *Humanista*¹. Dichos enfoques, conjuntamente con el *Constructivista*, requieren la mayor atención en tanto cobran en nuestros días, una relevancia extraordinaria a luz de los nuevos paradigmas educativos. Ellos también se han desarrollado y expuesto básicamente en la esfera educación formal, por lo que aluden a competencias humanas. Son ellos:

✎ **Enfoque Hermenéutico reflexivo (Crítico):** En este enfoque se desarrolla el *Modelo del "profesional reflexivo"*². La competencia es vista como *"una habilidad relacionada con el conocimiento puesto en práctica en condiciones de reflexión conjunta"*. La formación de la persona crítica y reflexiva, el aprendizaje significativo e innovador en condiciones de colaboración, el coprotagonismo del que aprende y enseña, el desarrollo de competencias fundamentales, transferibles y transversales, entre otros, son aspectos esenciales de este significativo enfoque. Surgió en los Estados Unidos y es desarrollado también en España y otros países.

✎ **Enfoque Humanista:** Aquí se habla del *desarrollo integral humano* y se refiere a la *formación de la persona reflexiva, creativa e íntegra*. La competencia es concebida

¹ La bibliografía de referencia para el análisis de los enfoques *Hermenéutico reflexivo (Crítico)* y *Humanista*, provienen fundamentalmente de los autores: J. Elliot, D. Schon, K.M. Zeichner, D. Salinas, J. Torres y A. Villarini, entre otros. El enfoque cognitivo es visto a través de Rómulo Gallego Badillo.

² Aparece también en la literatura especializada relacionada con el tema sobre el "práctico reflexivo"

como *habilidades humanas generales* que se forman *a partir del potencial que tiene la persona en su relación con el entorno*. Surge a partir de la necesidad de la acción y la experiencia en el mundo globalizado, defiende el currículum integrado y se extiende hoy por todo el hemisferio como una vía de dar solución a las exigencias de formación que impone el desarrollo. Este enfoque se integra y armoniza con los postulados del constructivismo y el enfoque Hermenéutico reflexivo (Crítico) en una alianza que favorece el desarrollo de la persona en una dimensión más holística. E.U., España, Puerto Rico, Reino Unido, por citar algunos, son fuertes exponentes.

La distinción de los presupuestos de cada uno de ese enfoque resulta de vital importancia. Esto no significa, a nuestro juicio, que se deba enfatizar solamente en uno de ellos en la reflexión sobre el tema y mucho menos para crear y ejecutar un programa de formación. Dadas las condiciones actuales de desarrollo científico y tecnológico, *un solo paradigma no resuelve el problema de la formación profesional*. Se trata de identificar, en cada uno de ellos, aquellos aspectos valiosos para nuestros objetivos de formación, no sólo a partir de lo común sino además de aquellos que se complementan y pueden integrarse para lograr los fines propuestos. Es decir, se impone el reto de la integración de saberes en el análisis de los individuos, como persona que se enfrenta a su entorno con toda su dimensionalidad y no de manera parcial.

Con independencia de la necesidad de integrar concepciones de acuerdo a las condiciones concretas de cada organización, resulta de vital importancia definir la variante de la cual se parte en la aplicación del enfoque de competencias. En nuestro caso nos adherimos a la variante del enfoque de competencias Hermenéutico-Reflexivo, al mismo tiempo que tenemos en cuenta la esencia de los enfoques Constructivista y Humanista. Sobre esta base se orienta la selección, adaptación y aplicación de la metodología, procedimientos y estrategias a utilizar, así como la conceptualización de competencias que proponemos y que veremos más adelante.

Sistema de gestión basada en competencias.

Al profundizar en el tema del enfoque de competencias vemos que éste constituye una sistema que integra siete subsistemas³ para gestionar las competencias (Cinterfor/OIT, 1999; Armando Cuesta, 2000; José M. Prieto, 2002;). Se concuerda en que esto establece la necesidad y conveniencia de su distinción y precisión porque pueden diferenciarse como aplicaciones prácticas del concepto de competencias. Ellas son: *gestión* basada en competencia *de los recursos humanos*, *identificación* de competencias, *normalización* de competencias, *formación* basada en competencias, *evaluación* de competencias, *certificación* de competencias e *investigación* de competencias. Veamos brevemente en que consiste cada uno de ellos.

1. ***Gestión basada en competencias de los recursos humanos:*** Los constantes avances tecnológicos, la globalización de los mercados y el aumento de la competitividad ponen de manifiesto como consecuencia, que la diferencia en el éxito de las organizaciones laborales dependa de su *capital humano*. Esto justifica la necesidad de un nuevo enfoque de los Recursos Humanos, y por tanto, una nueva manera de gestionar el personal de la organización, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos de la misma. La Gestión basada en Competencias es un modelo integral para la Gestión de los Recursos Humanos, que promueve a su vez la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización laboral.

El Sistema de Gestión basada en Competencias facilita la ejecución de las funciones de la administración del talento, que tradicionalmente se han tenido en cuenta en la gestión de los recursos humanos: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. En el caso de la selección del nuevo personal se inicia con la identificación de las competencias y posteriormente se hace la evaluación de dichas competencias en

³ Cinterfor/OIT denomina dimensiones. También aparecen en la bibliografía como componentes del sistema de competencias.

el candidato al puesto de trabajo. De esta manera se establece su idoneidad en términos de ser competente para la ocupación a que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización mediante la aplicación de normas de competencia establecidas a partir del análisis de puestos de trabajo.

La gestión basada en competencias facilita criterios para llevar a cabo la selección del personal, que difieren de la manera tradicional con que se lleva a cabo este proceso. Se introducen cambios en el procedimiento de selección del candidato porque se trata de buscar una persona para trabajar en la organización laboral y no para un puesto de trabajo determinado; en la consideración esencial de las competencias personales más allá de la capacidad técnica; en la introducción de ejercicios de simulación para observar competencias en los candidatos porque la organización necesita incorporar personas poseedoras de un amplio abanico de competencias requeridas para enfrentar diferentes situaciones que les son propias a la organización. Entre esas competencias se encuentran el trabajo en equipo, la preocupación por la calidad, la perseverancia ante retos, afán de logro y autoaprendizaje.

Para realizar el proceso de selección basada en competencias de personal, es necesario que la organización laboral tenga diseñado un modelo de gestión basado en competencias de los recursos humanos, como herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo, así como para mejorar los niveles de productividad y competitividad por lo cual debe producirse una movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de toda la organización.

2. *Identificación de competencias*: Es un proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, de manera satisfactoria. Las competencias deben identificarse a partir de la realidad la actividad laboral. En dicho proceso deben incorporarse a los trabajadores a talleres de análisis que puede ir desde el puesto de trabajo hasta un

concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Existen diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista y el Método DACUM: "desarrollo de un currículo", así como sus variantes SCID y AMOD.

3. *Normalización de competencias:* Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)

4. *Formación basada en competencias:* Debe producirse con posterioridad a la descripción de las competencias y su normalización. La elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias sobre la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación basada en competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De la misma manera es necesario que dicha formación favorezca el protagonismo de los participantes en el proceso y que sean ellos los que decidan aquello que consideran necesitan para su

formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizarán, así como los contenidos que requieren.

Por otro lado, en la bibliografía sobre la gestión de recursos humanos, en ocasiones puede observarse que se hace referencia a competencias fundamentales que son tomadas a partir de la información encontrada en textos educativos que se refieren a su desarrollo en un proceso de aprendizaje colaborativo. Sin embargo, muchas veces, se insiste en el desarrollo de la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación, pero plantea el desarrollo de dichas competencias en ambientes educativos tradicionales donde el proceso enseñanza aprendizaje está dirigido al grupo en su totalidad y no a las individualidades de sus miembros.

Este es un aspecto extremadamente esencial en tanto la formación basada en competencias debe estar dirigida al desarrollo de las competencias en las personas a partir de su individualidad. Cada persona va aportar con su formación al desarrollo del grupo en el que está inserto.

5. *Evaluación de competencias:* Se trata de de una evaluación de competencias en el puesto de trabajo que a diferencia de la evaluación tradicional que implica un conjunto de exámenes que se aplica al trabajador, aquí dicha evaluación constituye la base para la certificación de competencias. De tal manera que se desarrolla un proceso de acopio de evidencias de desempeño, conocimientos, habilidades, etc. de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico importante para el trabajador y para la organización laboral.

Según los documentos de Cinterfor/OIT (1999), los sistemas tradicionales de evaluación suelen presentar todas o algunas de las siguientes características: evaluación asociada a un curso o programa, partes del programa se evalúan a partir de las materias, partes del programa se incluyen en el examen final, aprobación basada en escalas de

puntos, no se conocen las preguntas, se realiza en tiempos definidos y se utiliza comparaciones estadísticas.

Mientras que la evaluación de las competencias se define como un proceso que transcurre en varios y grandes pasos, a saber: definición de los objetivos, recolección de evidencias, comparación de evidencias con los objetivos y la formación de un juicio. Así, la evaluación basada en competencias se caracteriza por: centrarse en los resultados del desempeño laboral, desarrollarse en un tiempo no determinado, realizarse de manera individual, sin vínculos a curso o programa de estudio, no comparación de diferentes individuos, no utilización de escalas de puntuación y su resultado es competente o aún no competente.

Además de la evaluación en el puesto de trabajo existen otras evaluaciones que pueden aplicarse en la formación basada en competencias que favorecen la posibilidad de visualizar el cumplimiento de los objetivos formativos que se propone lograr la organización. Ellas son: evaluación de la calidad de la formación del personal, evaluación de la transferencia de la formación, evaluación de la calidad del aprendizaje, evaluación de las reacciones en los programas de formación, evaluación de la rentabilidad y utilidad de la formación, evaluación de la calidad de las ofertas de formación y evaluación de la formación mientras se imparte la acción formativa.

6. *Certificación de las competencias:* Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

Para emitir un certificado previamente se realiza un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores, saber lo que se espera de ellos, mientras que a los gerentes les permite saber qué competencias están

requiriendo en su organización y; a las entidades educativas correspondiente le permite saber qué orientación debe dar a su currículum. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

7. *Investigación de competencias*: Desde nuestra adhesión al enfoque de competencias Hermenéutico reflexivo, concordamos en la utilización del modelo de investigación de las competencias que consideramos es coherente. Se trata del modelo Introspectivo-Vivencial (por asociación, también llamado sociohistoricista, fenomenológico, dialéctico-crítico, simbólico-interpretativo, psicologista, hermenéutico, etc.).

Este modelo de investigación concibe como producto del conocimiento científico las interpretaciones de los simbolismos socioculturales a través de los cuales los actores de un determinado grupo social abordan la realidad social. Se le llama *Introspectivo porque* más que interpretación de una realidad externa, el conocimiento es interpretación de una realidad tal como ella aparece en el interior de los espacios de conciencia subjetiva. Lejos de ser descubrimiento o invención, en este enfoque el conocimiento es un acto de *comprensión*. El papel de la ciencia es concebido como mecanismo de transformación y emancipación del ser humano y no como simple mecanismo de control del medio natural y social. Se hace énfasis en la noción de sujeto y de realidad subjetiva, por encima de la noción de objeto o de realidad objetiva.

En cuanto a las vías de acceso, producción y legitimación del conocimiento, en este modelo se concibe como la más apropiada, la que le da su carácter de *Vivencial, por* constituir una especie de simbiosis entre el sujeto investigador y su objeto de estudio, una especie de identificación sujeto-objeto, tal que el objeto pase a ser una experiencia vivida, sentida y compartida por el investigador.

El carácter *Fenomenológico de este modelo* se fundamenta en que el conocimiento se produce en la medida en que el investigador sea capaz de identificar y precisar aquellos factores pre-teóricos e instrumentales que mediatizan la relación sujeto-objeto, de modo

que pueda llegar a una captación de la verdadera esencia del objeto, más allá y por encima de sus apariencias de *fenómeno determinado*.

Es un modelo de investigación donde la metodología se sustenta en la interpretación hermenéutica, la convivencia y desarrollo de experiencias socioculturales, los análisis dialécticos, las intervenciones en espacios vivenciales y en situaciones problemáticas reales, los estudios de casos, etc.

En resumen en el Modelo Introspectivo-Vivencial la naturaleza del conocimiento es la construcción simbólica subjetiva del mundo social y cultural donde el conocimiento es un acto de comprensión, el método de hallazgo es la introspección (con) vivencias, el método de contrastación es el consenso experiencial, el lenguaje es verbal académico y el objeto de estudio son valores, normas, creencias actitudes, habilidades, conocimientos, etc., que se integran y conforman las competencias humanas.

Este es un modelo coherente con la Investigación Acción Crítica que en la actualidad se configura como una necesidad cotidiana para resolver los problemas que enfrentan los profesionales de cualquier esfera del conocimiento, para estudiar su realidad práctica y mejorarla, en la búsqueda de mayor calidad en sus resultados de trabajo.

La Investigación-Acción Crítica se basa en la práctica reflexiva de los profesionales. El término "*práctica reflexiva*" fue definido por Dewey como la "acción que supone una consideración activa, persistente y cuidadosa de toda creencia o práctica a la luz de los fundamentos que la sostienen y de las consecuencias a las que conduce". (Salinas Fernández, D. 1994). Para Dewey, la acción reflexiva es una forma de afrontar y responder a los problemas, una manera de ser como profesional y es también un proceso más amplio que el de solución lógica y racional de problemas. La reflexión implica intuición, emoción y pasión. Por lo que es contraproducente tratar de enseñarla como un conjunto de técnicas para uso profesional.

En toda organización laboral existen concepciones que se dan por supuestas, acerca de la realidad. A partir de ellas los problemas que se presentan, los objetivos de la institución y los medios para alcanzarlos quedan definidos de la manera particular en que se produce el desempeño de sus trabajadores, que desde cualquier profesión, pueden desarrollar la *Reflexión-acción para la investigación y transformación de la práctica* en el marco de la nueva concepción sobre la formación basada competencias, que implica la formación continua y autodesarrollo de los trabajadores que integran la institución con el fin de eficientar sus resultados. En este sentido, la investigación y la reflexión sobre la propia práctica, debe constituir el eje central, en la formación de los jóvenes y profesionales de más experiencia.

Lo anterior demuestra la complejidad del Sistema de Gestión basada en Competencias que implica la insuficiencia de un análisis que no tenga en cuenta todos los subsistemas que la componen. Aquí también es necesario asumir una postura integradora que al mismo tiempo permita una gestión de competencias coherente con el enfoque al que nos adherimos. Esto conlleva a la exigencia de establecer procesos de aprendizajes que favorezcan la comprensión del cómo, para qué, cuándo y dónde funciona dicho sistema y quiénes están en condiciones de asumirlo.

En este sentido sostenemos que la Formación Basada en Competencias es el eje que articula todo el sistema de gestión basada competencias. De tal manera que para llegar a la formulación de un programa formativo y su aplicación, es imprescindible asumir y partir de la *gestión basada en competencias de los recursos humanos*. Con este presupuesto se desarrolla el proceso de *identificación de las competencias* e incluso de su *normalización*, de acuerdo a la figura institucional que queda plasmado en las matrices o perfiles profesionales. Solo entonces es que puede confeccionarse el programa y llevarse a cabo la *formación basada en competencias*. Posteriormente se produce la verificación de la calidad del aprendizaje, a través de la evaluación de las competencias en el puesto de trabajo teniendo en cuenta la transferencia de lo aprendido. Después debe suceder la *certificación de competencias* que responde al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada y por tanto evaluada en una persona para realizar una tarea laboral. Por último,

los datos aportados por las aplicaciones anteriores del sistema de gestión de competencias, sirven de base a la *investigación de las competencias*.

Conceptualización de las competencias.

Resulta necesario precisar también que el objetivo de la formación en una Organización, es el de desarrollar los planes y llevar a cabo las acciones que permitan a las personas, adquirir, desarrollar y activar las competencias y/o eliminar aquellas que les puedan dificultar la consecución de los objetivos del puesto de trabajo. Este análisis conlleva inevitablemente a la necesidad de partir de una definición de competencias.

Aquí surge otro nodo de dificultad que conlleva a tomar decisiones al respecto debido a que cada variante del enfoque de competencias asume una conceptualización de las mismas, acorde con su posición epistemológica. (Julia Guach Castillo, 2000)

En este sentido, quisiera detenerme en el siguiente análisis. En los documentos del CITMA relacionados con el perfeccionamiento, se define como competencia al “Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son implicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicio, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones”. [More, Elvira y Arnaldo López (c)].

Por otro lado, otros autores plantean que “las competencias se definen y enmarcan dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica. Por tanto, una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada y armónica de todos estos aspectos en el desempeño de una actividad laboral concreta” (Le Boterf; Barzucchetti y Vincent, 2000).

Estas definiciones identifican las competencias humanas como unión o integración de los procesos y recursos que la persona necesita activar para el desempeño de una actividad

concreta. Esto tiene relación con la definición de competencia que hemos propuesto, que responde a dos interrogantes esenciales: ¿Qué son las competencias humanas? y ¿Cómo éstas se adquieren desde un enfoque reflexivo?. Dicha definición es la siguiente:

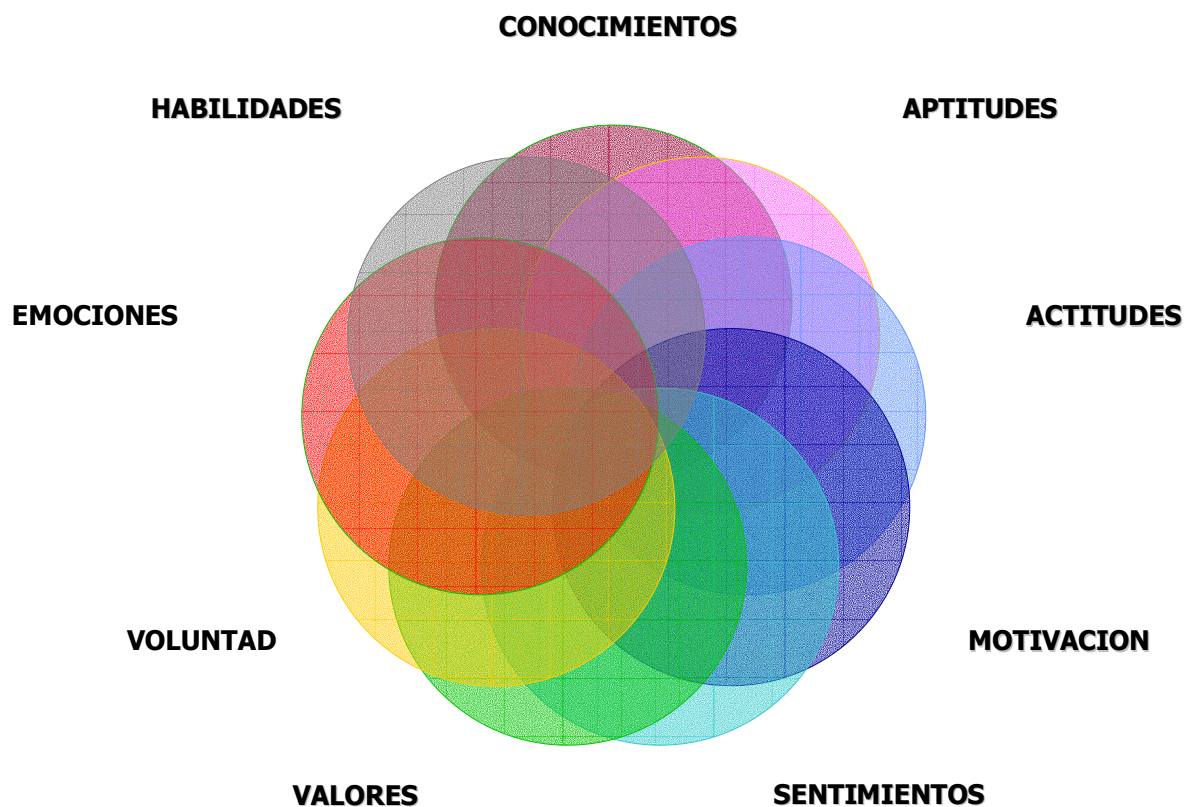
“Las competencias profesionales (o competencias humanas) conforman un modo de funcionamiento integrado de la persona, en el que se articulan recursos tales como: conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, valores, así como los procesos motivacionales, emocionales, afectivos y volitivos, en el desempeño de la profesión/ocupación; que provee a la persona, de la posibilidad de tomar decisiones inteligentes en situaciones que son suficientemente nuevas”.

“Esas competencias profesionales que a la vez entendemos como competencias humanas, se adquieren con la participación de la persona en su propio aprendizaje durante toda su vida, a partir del potencial que le ofrece la experiencia y su desarrollo previo, con la mediatización de otras personas, en la medida en que adquiere plena comprensión de lo que está haciendo en el ejercicio de la reflexión conjunta para la solución de problemas concretos de su entorno con cierto nivel de complejidad e incertidumbre tecnológica”.(Julia Guach, 2000).

Este concepto de competencias humanas que proponemos como un modo de funcionamiento integrado, pero complejo, puede ilustrarse para su mayor comprensión como sigue:⁴

4

Julia Guach Castillo 2000. Representación gráfica de su concepto de competencias profesionales o humanas

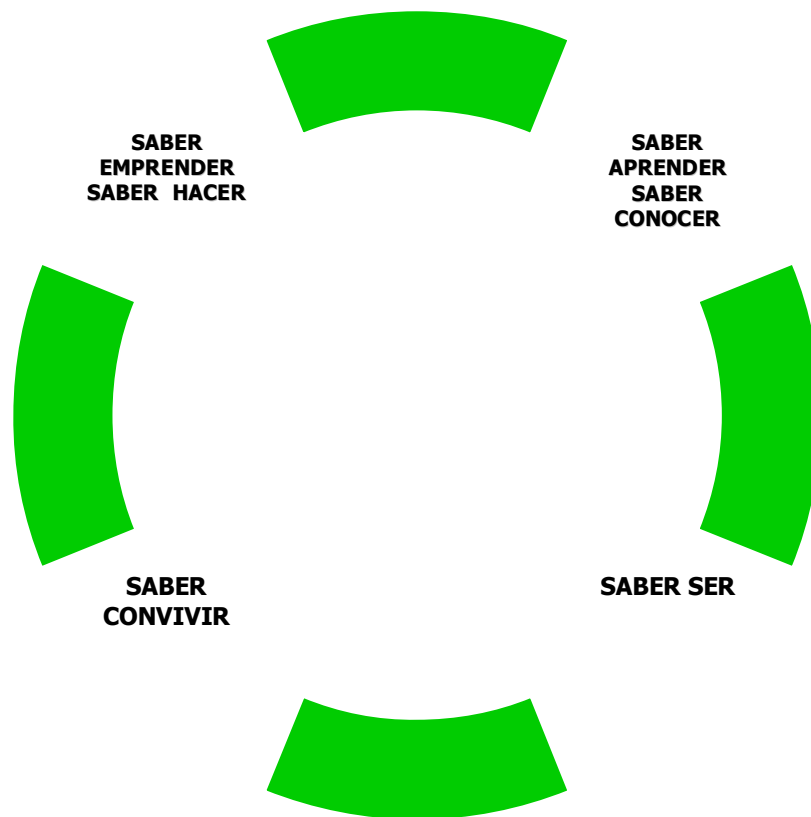


Sin lugar a dudas, en sentido general puede decirse que las competencias laborales o humanas, sustituyen la categoría idoneidad que se ha establecido para el cumplimiento de tareas de una determinada ocupación. En las competencias se integran los cuatro pilares, saberes, aprendizajes o principios de la educación para el siglo XXI, recomendados por la UNESCO. Ellos son:

- ✎ **El saber aprender o conocer:** Conjunto de conocimientos que intervienen en la realización de tareas.

- ✎ **El saber hacer o emprender:** Conjunto de habilidades y destrezas que se ponen en acción para realizar la tarea. Capacidad para poner en práctica el conjunto de comportamientos adecuados, en función de las demandas específicas de la situación
- ✎ **El saber estar o convivir:** Capacidad de integrarse en un grupo, aceptando y cumpliendo sus normas.
- ✎ **El querer hacer o ser:** mostrar el interés, y la motivación precisa para poner en juego el saber conocer, emprender y convivir.

Estos aprendizajes, saberes, principios o pilares lo concebimos integrados en un sistema como sigue:⁵



⁵ Julia Guach Castillo 2000. Basado en: Cap. 4 “Los cuatro pilares de la educación”. En: “La Educación encierra un tesoro”. UNESCO. 1996

Programa de formación basada en competencias

El programa de formación constituye otro de los retos que hay que asumir. El asunto no radica en la declaración de que con un programa determinado se está formando competencias en las personas. Los autores concuerdan en que la confección del programa de las ofertas formativas compuesto por cursos, entrenamientos, talleres, etc, de formación basada en competencias, en primer lugar deben tener en cuenta las necesidades formativas de cada trabajador y que, a diferencia de la orientación tradicionalmente academicista, que pueden tener muchos programas, los programas de formación basados en competencias tienen características distintivas(Cinterfor/OIT, 1999; Mertens (1997); Alfredo Peso Paredes (2000), entre las que se encuentran:

- ✎ Designación de tiempos de enseñanza desiguales para resultados similares
- ✎ Los problemas concretos del trabajo, la producción la organización en la que se desempeñan las personas o la actividad concreta en la que se ocupan, como punto de partida de los cursos.
- ✎ El desaprendizaje de aquellos hábitos viejos en la manera de pensar, de expresar los sentimientos y de accionar.
- ✎ Identificación de las necesidades formativas a partir de la evaluación basada en las normas.
- ✎ La autoevaluación como eje del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ✎ La evaluación con carácter formativo que requiere de un sistemas de seguimiento en la práctica que promueva la retroalimentación
- ✎ Realización de ejercicios prácticos, teniendo en cuenta secuencias en situaciones normales, así como secuencias ante posibles problemas por medio de la simulación de situaciones.

Si bien el tema de ¿dónde se forman las competencias? está abierto a discusión, estamos de acuerdo con muchos autores que sostienen que el propio puesto de trabajo y por lo tanto la práctica, es el lugar esencial de ejercicios para la formación basada en competencias.

Otros aspectos a tener en cuenta en la elaboración del programa de formación basada en competencias son los siguientes:

- ✎ Las normas de competencia (Cinterfor/OIT, 1999) que son fundamentales en la elaboración de los currículos de formación.
- ✎ El perfil profesional a partir del cual se elaboran los contenidos formativos y se establecen los conocimientos profesionales teóricos y prácticos requeridos, para un desempeño competente.
- ✎ Como base para el análisis se toma la competencia general identificada y se responde a las preguntas siguientes: para establecer los conocimientos teóricos ¿Qué tiene que saber el trabajador?, para obtener los conocimientos prácticos ¿Qué tienen que saber hacer el trabajador?: y para precisar las actitudes y comportamientos requeridos ¿Cómo tiene que saber estar y actuar el trabajador?.
- ✎ La estructura de los contenidos formativos en módulos profesionales que implica la correspondencia entre módulo y competencia, tal que a cada competencia le pueda corresponder uno o más módulos.
- ✎ Atención especial (Cinterfor/OIT, 1999) a “la conformación de competencias actitudinales tales como la iniciativa, la proclividad a la cooperación, la creación de un ambiente positivo de trabajo, la mentalidad creativa, la resolución de problemas.

En este tema de la confección del programa de ofertas formativas queremos hacer notar las ventajas que obtiene una organización laboral, cuando aplica la formación basada en competencias (Cinterfor/OIT, 1999).”En la actualidad las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales”. Una vez que las organizaciones laborales conocen su potencial humano y distinguen las competencias que poseen, puede utilizarlo en función de su desarrollo, aun cuando la tarea trascienda su puesto de trabajo concreto.

Los programas de formación de competencias deben incorporar la metodología con que se pretende la formación de las competencias. Entre otros métodos, proponemos aplicar aquí el Método Hermenéutico Reflexivo (10).

Este método, como expresa A. Pérez Gómez (1996) “supone a la enseñanza como una actividad compleja, en un ecosistema inestable, sobredeterminada por el contexto –espacio-temporal y sociopolítico— y cargada de conflictos de valor que requieren opciones éticas y políticas. El docente debe enfrentar, con sabiduría y creatividad, situaciones prácticas imprevisibles que exigen a menudo resoluciones inmediatas para las que no sirven reglas técnicas ni recetas de la cultura escolar. Vincula lo emocional con la indagación teórica. Se construye personal y colectivamente: parte de las situaciones concretas (personales, grupales, institucionales, sociopolíticas) que intenta reflexionar y comprender con herramientas conceptuales y vuelve a la práctica para modificarla. Se dialoga con la situación interpretándola, tanto con los propios supuestos teóricos y prácticos como con otros sujetos reales y virtuales (autores, colegas, alumnos, autoridades). Sus textos son “pre textos”, que posibilitan y generan conocimientos nuevos para interpretar y comprender la especificidad de cada situación original, que también se transforma. Se llega así a un conocimiento experto, el mejor disponible para dar cuenta que aquella práctica primera, ahora ya enriquecida y modificada; es portadora de eventuales alternativas y de un nuevo dinamismo transformador”.

Se trata pues de formar competencias a partir de desarrollar profesionales reflexivos que investiguen su práctica para desarrollarla. Es aquí la relación crucial entre la el enfoque de formación basada en competencias y el desarrollo del profesional reflexivo, que hemos venido trabajando. (Julia Guach, 2000)

Metodología para el análisis de las competencias

En quinto lugar otro aspecto que merita la reflexión es el tema de la metodología para el análisis de las competencias. Cada una de las variantes del enfoque de competencias asume una metodología en la aplicación de los componentes del sistema de gestión basada en competencias, coherente con su concepción epistemológica.

Una mirada a la situación presente en el uso de la metodología nos permite observar una gran profusión de disímiles métodos tanto cualitativos como cuantitativos, para la gestión en el análisis e identificación de las competencias. De tal manera en ocasiones puede observarse la selección inadecuada de la metodología por insuficiencias en la determinación epistemológica correspondiente. Esto puede ser contraproducente e inoperante en tanto es imposible lograr resultados objetivos, cercanos a la realidad de la organización, si se parte de una variante del enfoque de competencias y se hace el análisis con la metodología asumida por otro.

Un breve resumen de algunos de los métodos puesto en práctica, puede verse en el cuadro que presentamos a continuación.

VARIANTE DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS	MÉTODO PARA EL ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS
CONDUCTISTA	Análisis de la conducta de las personas en el desempeño de una ocupación determinada.
FUNCIONALISTA	Análisis Funcional por Competencia Clave, que parte de un análisis de fortalezas, debilidades, misión y valores de la empresa y/o rama de actividad, para proyectar las competencias claves que se espera de todo su personal.
CONSTRUCTIVISTA	DACUM(desarrollo de un currículo) Y SCID (Desarrollo sistemático de curriculum e instrucción) que son métodos constructivista de Mejora de Productividad y Competencia Clave, que parten la <i>visualización de problemas y soluciones</i> utilizando las técnicas del dibujo y del collage para facilitar y profundizar la participación y el diálogo entre los participantes.
COGNITIVO	<i>Análisis de los proceso cognitivos que intervienen en el</i>

	<i>desempeño de las personas. Se utiliza la taxonomía de Bloom como base para el análisis.</i>
HERMENEUTICO- REFLEXIVO (CRITICO)	Método AMOD (Desarrollo de un Currículum) cuyo punto de partida es el aprendizaje en la organización que depende en lo esencial de la movilización de los recursos y competencias humanas disponibles en su entorno. Hace énfasis en el autoaprendizaje y la enseñanza continua, no formal. El principal instrumento de gestión es el ejercicio constante de la reflexión, la auto evaluación/evaluación, que toma como punto de partida los enunciados de competencias que la persona debe dominar, para lo que se trata de delimitar los enunciados, de la manera más precisa posible en función de evitar la creación de las zonas grises o confusas, en la dinámica del proceso de auto evaluación / evaluación..
HUMANISTA	<i>Método Humanista CODHI que parte del análisis de competencias humanas generales.</i>

La gran cantidad de métodos que aparecen nos hace pensar que no es necesario producir algo nuevo, sino innovar con los existentes y seleccionar entre aquellos que partan de nuestra concepción del enfoque de competencias y aplicarlo con la adaptación requerida, a las condiciones concretas de nuestra realidad.

Declaramos nuestra total adhesión con el Método AMOD (Desarrollo del currículum) que es un método rápido y suficientemente ágil, que permite dar respuestas a corto plazo en materia de formación. Se desarrolla un Taller durante el cual se produce un clima grupal que genera una interacción y sinergia grupal que favorece que los diferentes actores del proceso de análisis competencial, comprendan en qué consiste su trabajo y hacia donde transitar para mejorar su desempeño. Además la construcción del consenso entre los participantes constituye también un acto de formación para todos los implicados en dicho proceso.

Con relación a otras metodologías el Método AMOD es más ventajoso por su agilidad para hacer la conexión entre la norma de las competencias con la formación y la

evaluación. De tal manera que da respuestas muy rápidas a la necesidad de estructurar la formación y el aprendizaje de la organización determinada.

El Método AMOD favorece el análisis centrado en la identificación de las competencias que poseen los trabajadores tanto en el momento actual como en las competencias que van a necesitar para el desempeño eficaz de sus puestos de trabajo a medio y largo plazo.

Como ya se ha expresado la gestión basada en competencias favorece el proceso selección del personal, que puede apoyarse, ya no sobre diplomas, sino sobre competencias demostradas. Los nuevos lineamientos en materia de vinculación de personal efectivo, se inscriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencias. “La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos de trabajo, se facilita enormemente con conceptos tales como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia, antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colegas que interactúan a niveles similares, y con altos grados de interdependencia” (Cinterfor/OIT, 1999).

La formación continua de los trabajadores es más fácil de identificar y proveer mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles, que faciliten la identificación de aquellas a desarrollar y por tanto, de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, solo logra la utilización de recursos en tiempo y dinero, pero no tienen impacto en los resultados en el puesto de trabajo de los formados. Por tanto los beneficios son individuales pero no para el desarrollo de la organización.

La aportación fundamental de la aplicación del modelo de Gestión Basada en Competencias, está en la evaluación centrada en el ejercicio, la puesta en práctica de los recursos de las personas que promueven el éxito en el puesto de trabajo concreto.

SELECCIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, Santiago(1996): "La Certificación: Duración, Transferibilidad e Instituciones". En: "Conclusiones y Perspectivas del Seminario Internacional sobre la Formación Basada en Competencia Laboral" CINTERFOR-OIT. Guanajuato, México, 1996.
- Argüelles, Antonio (comp.)(1996): "Competencia laboral y educación basada en normas de competencia". Limusa, Año 7 No.1, México, 1996
- Anta, Gregorio: "Procesos de acreditación y certificación de la competencia laboral". Programa IBERFOP. OEI, Madrid, España, 1998, vol. 2, 128 págs.
- Berrocal Berrocal, Francisca: "La evaluación de la calidad del aprendizaje". UCM, Facultad Psicología. Dpto de psicología Diferencial y del Trabajo. Somosaguas, Madrid, España, 2002.
- Caro Figueroa, Luis Alberto: "La formación profesional: el desafío del nuevo siglo en salta"[URL: www.eurydice.org/Eurybase/files/SPVO/SPVO30.htm]31-Oct-97
- Carr, W.: Calidad de la enseñanza e investigación-acción, Sevilla: Díada. 1993
- Carr, W. y Kemmis, S. : "Teoría crítica de la enseñanza. La investigación-acción en la formación del profesorado", ed. Martínez Roca, Barcelona, 1988
- Casanova, Fernando: "Conclusiones y Perspectivas del Seminario Internacional sobre la Formación Basada en Competencia Laboral". CINTERFOR-OIT. Guanajuato, México, 1996.
- CINTERFOR/ OIT: "Formación y trabajo: de ayer para mañana"., "Papeles de la Oficina Técnica". No. 1. Biblioteca Virtual de la OEI. Educación Técnico Profesional. Cuaderno de Trabajo 1. Primera edición, Montevideo, 1996
- Colardyn, Danielle: "La gestion des compétences. Perspectives internationales".París: Presses Universitaires de France. (1996).
- Colectivo de autores: "Capítulo 4: Los 4 pilares de la educación". En: "La Educación encierra un tesoro". Informe a la UNESCO, de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, presidida por Jaques de Lors. . Santanilla. Ed. UNESCO, 1996
- Cuesta Santos. Armando:" Gestión de Competencias". Monografía. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE), 2000.
- Cubeiro, Juan Carlos. Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias. Training and Development Digest. Mayo 1998.
- Díaz Ramiro, Eva M.: "Un modelo de evaluación de necesidades formativas basado en la evaluación de metas y objetivos". UCM, Facultad Psicología. Dpto. de Psicología Diferencial y del Trabajo, Madrid, 2002
- Elliot, J.: "La investigación-acción en educación". Madrid. Morata. 1990
- Elliott, J.: El cambio educativo desde la investigación-acción, Madrid: Morata. 1993
- Filmus, Daniel: "El Papel de la Educación Frente a los Desafíos de las Transformaciones Científico-Tecnológicas. Volumen II, Módulo V del Curso de Formación de Administradores de la Educación, Ministerio de Cultura y Educación de la República, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO-Buenos Aires) y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), del libro "Para qué sirve la escuela". Tesis. Grupo editorial Norma. Buenos Aires, Argentina, 1994.
- FOPECAL: II SEMINARIO VIRTUAL "FORMACION BASADA EN

- COMPETENCIAS". Organizado por el Foro Peruano de Capacitación Laboral(FOPECAL), Perú, 1999.
- Gallart, María Antonia y Claudia Jacinto: "Competencias laborales: tema clave en la articulación educación - trabajo". Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, CIID-CENEP, año 6 n°2., Buenos Aires, Argentina,. diciembre 1995.
 - Gallart, María Antonia: "Educación Básica y formación para el trabajo". Básica, revista de la escuela y del Maestro, 2(7). Publicada por la fundación SNTE para la cultura del maestro mexicano, México, DF, diciembre, 1996(a)
 - Gallart, María Antonia "Conclusiones y Perspectivas del Seminario Internacional sobre la Formación Basada en Competencia Laboral". CINTERFOR-OIT. Guanajuato, México, 1996(b)
 - Gallego Badillo, Rómulo: "Competencias cognoscitivas. Un enfoque epistemológico, pedagógico y didáctico". Ed. Corporación editorial Magisterio, Bogotá, Colombia, 1999.
 - Guach Castillo, Julia: "La formación basada en competencias y sus implicaciones con el desarrollo del profesional reflexivo". Versión impresión Ligera, libro en plan de publicaciones del Grupo Creatividad, CIPS, 2000.
 - Guach Castillo, Julia: "La formación como eje de la gestión basada en competencias". Documento de trabajo. Impresión ligera. 2002.
 - IBERFOP: "Análisis ocupacional y funcional del trabajo".- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). Programa IBERFOP. OEI, Madrid, España, 1998, vol. 3, 166 págs.
 - INET/Ministerio de Cultura y Educación de la Nación: SEMINARIO "Formación basada en competencias. Situación actual y perspectivas para los países del MERCOSUR". BIBLIOTECA VIRTUAL DE LA OEI. Educación Técnico Profesional. Cuaderno de Trabajo 2. Buenos Aires, Argentina, Julio,1996.
 - Kalman, Judith: "Competencias comunicativas". Basica, Revista de la escuela y del maestro, 2(7). Publicada por la Fundación SNTE para la cultura del maestro mexicano, México, DF, diciembre, 1996
 - Le Boterf G.; Barzucchetti S. y Vincent F. (1993) "¿Cómo Gestionar la Calidad de la Formación. Barcelona, AEDIPE y Gestión 2000"
 - Lluch, Eliana: "Metodología de Investigación y Normalización de Competencias". Ponencia presentada en el "Seminario Internacional sobre la Formación Basada en Competencia Laboral" . CINTERFOR-OIT. Guanajuato, México, 1996.
 - Martínez López, Félix: "Seminario Internacional sobre la Formación Basada en Competencia Laboral" CINTERFOR-OIT. Guanajuato, México, 1996.
 - Mertens, Leonar : "Sistema de competencia laboral: surgimiento y modelos"
 - BIBLIOTECA VIRTUAL DE LA OEI. Cinterfor/ OIT. Montevideo, 1996
 - Mertens, Leonard. "*Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*". Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997. INTERNET.
 - Mertens, Leonard: "La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional". Programa IBERFOP. OEI, Madrid, España, 1998, vol. 1,
 - Mertens, L.: "Experiencias Metodológicas en competencia laboral". Versión Preliminar pagina INTERNET. México, febrero de 1999
 - OIT: "Seminario: Formación basada en Competencias. Situación actual y perspectivas para los países del MERCOSUR" 20 al 22 de julio de 1996. Documentos finales del Seminario.

- Padrón G., José: " la estructura de los procesos de investigación Caracas, abril de 1998. Documento extraído de INTERNET.
- Pérez Gómez, A., "Autonomía profesional del docente y control democrático". En varios autores, *Volver a pensar la educación*. Morata. Madrid. 1996.
- Peso Paredes, Alfredo: "Qué son competencias y cómo se forman?". Ponencia para el Seminario Virtual "Formación basada en competencias", febrero-junio de 1999.
- Prieto, José M.: "Evaluar la calidad de la formación del personal". UCM, Facultad Psicología. Dpto de psicología Diferencial y del Trabajo. Somosaguas, Madrid, España, 2002.
- Roure Oriol, Nuria: "Aprender a Emprender". Cuadernos de Pedagogía No. 217, septiembre, 1993.
- SCANS: Comisión SCANS para América en el 2000: "Lo que el trabajo requiere de las escuelas". Informe. Washington: Departamento de Trabajo de Los Estados Unidos, 1992. Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, CIID-CENEP, año 6 nº2., Buenos Aires, Argentina, diciembre 1995.
- Schön, D.A. : "El práctico reflexivo. Cómo piensan los profesionales en la acción, Barcelona: Paidós/MEC. 1992
- Silva, Alberto: "Educación Permanente de Adultos. Paulo Freire: "la concientización como método". Cuadernos de pedagogía No. 40 abril 1978
- Vargas, Fernando: "Formación por competencias: instrumento para incrementar la empleabilidad". Documento original para los Coloquios de Educación. Resumen preparado por la Corporación para el Desarrollo de la Educación Básica. Santa Fé de Bogotá, octubre 31 de 1997. Primer borrador.

Autora: Julia Guach Castillo

e-mail: julguach@cips.cu julguach50@yahoo.es

Pertenencia institucional: Especialista del Grupo Creatividad, Competencia y Desarrollo.

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS). Calle 15 esquina B Vedado.