



Sapiens. Revista Universitaria de Investigación

ISSN: 1317-5815

marta\_dsousa@hotmail.com

Universidad Pedagógica Experimental

Libertador

Venezuela

Márquez, Jeannette; Díaz, Judith  
Formación del recurso humano por competencias  
Sapiens. Revista Universitaria de Investigación, vol. 6, núm. 1, junio, 2005, pp. 85-105  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Caracas, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41060106>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Formación del recurso humano por competencias\*

Jeannette Márquez y Judith Díaz  
Universidad del Zulia

## RESUMEN

El artículo plantea la visión de la formación del recurso humano desde el enfoque de competencias, tendencia que permite el desarrollo de la organización a través del manejo adecuado del recurso humano. Se inicia con la conceptualización del término formación, se describe dicho proceso según el enfoque tradicional y luego por el enfoque de competencias. La investigación es producto de un revisión documental, con función informativa. Se concluyó que a) este enfoque implica un cambio en la concepción de la formación del recurso humano; b) se centra en el aprendizaje y el resultado se demuestre con efectividad en el desempeño; c) cada individuo es responsable de su formación y debe estar en contacto con la organización; d) la autoevaluación de las competencias es base fundamental, e) la formación está dirigida al conocer pero también es fundamental el ser y el hacer.

**Palabras Clave:** Formación, Adiestramiento, Competencias, Capacitación, Formación por competencias, Recurso Humano.

## ABSTRACT

### Formation for competitions of human resources.

The article expounds the vision of the human resource formation from the competition's focus, tendency that allows the development of the organization through the appropriate handling of human resource. This begins with the conceptualization of the "formation" this process is described according to the traditional focus and then through the competitions focus. The investigation is product of a documental revision, with an informative function. Its conclude that: a) this focus imply a change of conceptions of the human resource formation b) its center in the learning and the result its shows with effectively in the performance c) each individual is responsible for his formation and

---

\* Recibido en octubre 2004.  
Aceptado en febrero 2005.

should be in contact with the organization d) the competition's self-evaluation is the fundamental base and e) the formation is addressee to the knowledge but is also important the been and the making.

**Words Key:** Formation, Training, Competitions, Qualification, Formation by competitions, Human Resource.

## **Introducción.**

Hoy en día las organizaciones buscan la excelencia, sumado a los grandes cambios entorno a las teorías, principios y conceptos que tendían a perpetuar la hegemonía del conocimiento científico, ha traído como consecuencia que los paradigmas dominantes durante la modernidad hayan sido de fuertes cuestionamientos, por ello , se han generado nuevos enfoques y nuevas líneas en el área del recurso humano con el fin de buscar un alto rendimiento como imperativo de supervivencia en mercados cada vez más globales competitivos y complejos con clientes cuyas expectativas aumentan a medida que conocen nuevos servicios.

Existen diversos enfoques para abordar la gestión del recurso humano siendo de interés particular el proceso de formación, desde el enfoque de competencias.

El trabajo realizado contempló como objetivo general profundizar el conocimiento acerca de esta visión realizando un acopio de información, organización, revisión, integración y evaluación de diversas fuentes para así lograr identificar, describir y analizar la formación por competencias.

## **Formación del Recurso Humano - Conceptualización.**

En el área de la Formación del Recurso Humano existe una diversidad de trabajos en los cuales cada uno emplea un término distinto para designar este proceso de formación.

Chiavenato (2001) parte del término educación compartiendo el planteamiento de Arthur Whitehill (citado en Chiavenato, 2001) que expresa que la educación es la encargada de preparar a las personas para el ambiente dentro y fuera de su trabajo, ya sea institucionalizada o no; la educación le da al hombre las nociones básicas para que éste pueda desempeñarse en el campo profesional.

Villegas (1988) también hace referencia a la educación como la encargada de impartir los conocimientos, actitudes y habilidades generales que

son base en la formación del recurso humano para el desempeño en el ámbito laboral.

Indiscutiblemente, al hablar de educación está implícita la idea de cambio, por tanto, todos los procesos están encaminados hacia el desarrollo de la organización y del personal, lo que lleva a un mejoramiento del recurso humano reflejado en mayor efectividad en el desempeño laboral y en calidad de los productos o servicios.

La formación o educación profesional, según Chiavenato (2001) puede llevarse a cabo en 3 etapas:

- La primera, prepara al hombre para que pueda desempeñarse en el mercado de trabajo, se le denomina formación profesional. Esta es impartida en las diversas instituciones educativas especialmente, las de educación superior.
- Luego el entrenamiento, en el que se prepara al individuo para una tarea o función específica dentro de una organización determinada.
- Por último, el desarrollo o perfeccionamiento, que persigue el mejoramiento profesional del hombre que se encuentra en ejercicio de su profesión.

Para Chiavenato (2001), quien parte de la visión administrativa, el entrenamiento se refiere a la “transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades”.

Steinmetz y Campbell (citados en Chiavenato, 2001) definen el entrenamiento como un proceso educativo para la formación del recurso humano dirigido a la adquisición de habilidades para una tarea específica.

El desarrollo y perfeccionamiento es definido por Dolan, Shuler y Cabrera (2003) planteando que es un proceso de formación dirigido a “mejorar los conocimientos del trabajo de cara al futuro.

Para Villegas (1998) el desarrollo hace énfasis en las necesidades futuras del individuo y de la organización, al igual que en el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes, atendiendo requerimientos más complejos de la organización y el trabajo.

Considerando los planteamientos anteriores, sumados al de Steinmetz y Campbell (citados en Chiavenato, 2001) quienes también consideran el desarrollo y perfeccionamiento como un proceso educativo que busca mejorar a corto y largo plazo el desempeño en las tareas generales del cargo. A continuación se presenta un cuadro resumen (ver cuadro 1) de las definiciones antes mencionadas con objeto de establecer los elementos comunes entre ellos.

**Cuadro 1**  
**Caracterización del Entrenamiento**

Aspecto considerado	Steinmetz y Campbell	Dolan, Shuler y Cabrera	Villegas	Steinmetz y Campbell
Definición	• Proceso educativo	• Proceso de formación.	• Proceso de cambio.	• Proceso educativo
Propósito	• Adquisición de conocimiento, habilidades y técnicas para una actividad concreta.	• Mejorar los conocimientos del trabajo.	• Suministra pericias, conocimientos o actitudes específicas.	• Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes para el futuro.
Tiempo	• A corto Plazo	• A largo plazo.	• A corto plazo.	• A corto y largo plazo.
Alcance	• Tarea específica del cargo actual.	• Desempeño a futuro.	• Se encarga de tareas específicas.	• Tareas generales del cargo actual o futuro.

Basados en esto se puede afirmar que el desarrollo está dirigido al crecimiento profesional del personal, permitiendo potenciar las habilidades del mismo tanto para el cargo actual como para cargos futuros lo que lleva a un mejoramiento de las actividades en función de necesidades proyectadas, sobre una base de largo y corto plazo.

Otro concepto planteado en la formación del recurso humano es el de adiestramiento, empleado por Villegas (1998) para caracterizar el proceso de formación en actividades laborales específicas, definiéndola como una actividad apropiada cuando existe una deficiencia o un potencial de deficiencia en cuanto al rendimiento en el trabajo.

Se puede resumir que el proceso de adiestramiento debe llevar a que el individuo aplique de manera inmediata, a corto plazo los conocimientos, habilidades y actitudes específicas aprendidas tomando en consideración las necesidades y los requerimientos del puesto de trabajo presente.

Sherman, Bohlander y Snell (1998), en la formación del recurso humano hablan de capacitación definiéndola como “los esfuerzos de una organización para impulsar el aprendizaje de su personal, orientada hacia cuestiones de desempeño a corto plazo”.

Dolan y otros (1999) conciben la formación como un “conjunto de actividades dirigido a mejorar el rendimiento presente aumentando la ca-

pacidad del personal a través de sus conocimientos, actitudes y habilidades”, es decir; se refiere a la mejora de las habilidades que se necesitan para rendir mejor en el puesto actual.

No se puede olvidar que la formación también se puede generar desde el puesto de trabajo, al considerar el desarrollo de carrera, a través del cumplimiento de las tareas del puesto que la persona ocupe por un período de tiempo determinado para luego rotar hacia otro puesto.

Se entiende por desarrollo de carrera o carrera profesional (Dolan y otros, 1999) como la sucesión de actividades laborales y puesto de trabajo desempeñado por una persona a lo largo de la vida, en una misma organización o en campos y organizaciones diversas, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimenta.

Como se observa existen diversos términos relacionados con la formación en la gestión de recurso humano (ver cuadro 2).

**Cuadro 2**  
**Comparación Términos de Formación**

Aspecto considerado	Desarrollo y perfeccionamiento	Adiestramiento	Capacitación	Formación
Definición	• Proceso de formación.	• Proceso de formación.	• Actividad que ejecuta la organización.	• Conjunto de actividades.
Propósito	• Crecimiento del personal, potenciar.	• Superar deficiencia en el desempeño.	• Impulsar el aprendizaje para mejorar desempeño.	• Mejorar el desempeño actual.
Tiempo	• A corto Plazo	• A corto plazo.	• A corto plazo.	• A corto plazo.
Alcance	• Cargo actual y futuro.	• Actividades específicas.	• Desempeño presente.	• Tareas cargo actual.

En los conceptos de entrenamiento, adiestramiento, capacitación, desarrollo de carrera y formación se pueden encontrar aspectos en común como son:

1. Constituyen una manera de formar el recurso humano.
2. Son un proceso sistemático que influye en el rendimiento del Recurso Humano.
3. Se transmite información sobre el trabajo.

4. Desarrolla habilidades relacionadas con el desempeño del cargo actual.
5. Modifica actitudes negativas por actitudes que benefician a la organización y al personal.
6. La formación está dirigida a una actividad o labor en concreto.
7. Luego de la formación se debe aplicar inmediatamente lo aprendido, atendiendo necesidades y requerimientos específicos a corto plazo.

Por ello, para efectos del planteamiento que se presenta, todos estos procesos se reunirán en un solo concepto denominado formación.

Para concluir se expresa que la formación constituye una manera de desarrollo y perfeccionamiento, que se centra en el desempeño actual de una actividad concreta, con una visión de futuro e implica la preparación del recurso humano para que asuma responsabilidades más complejas de manera tal que se desarrollen capacidades que estén por encima de las exigencias del puesto actual.

Esto se logra, a través del aporte de experiencias de aprendizaje que lleven a un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes que mejoran el rendimiento del recurso humano.

También contribuye a aumentar la satisfacción del empleado con su puesto de trabajo y mejorar la calidad de vida en el trabajo, ayuda a descubrir nuevos intereses, incrementa la efectividad del rendimiento del empleado en el puesto de trabajo, evita que queden obsoletos los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado.

Sólo queda resaltar en estas definiciones el componente educativo que encierra cada uno de los términos antes mencionados, es decir, que generan un cambio en la persona, encaminado al desarrollo de individuo y de la organización.

## **Formación del Recurso Humano: Descripción.**

### **Modelo Tradicional.**

Esta visión de la Formación del Recurso Humano se centra en la idea del puesto de trabajo, resaltando las tareas y funciones del mismo en donde el personal sólo debe cumplir con éstas. Se elabora de manera sistemática partiendo del diagnóstico de necesidades para que basados en ellos llevar a cabo un programa de formación.

Fernando Vargas Zúñiga (2000) en su Ponencia “*La formación por competencias instrumento para incrementar la empleabilidad*” del II seminario virtual

Formación basada en competencias, plantea que este tipo de formación sólo busca la conjunción de conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño del puesto.

Existe un procedimiento básico para la formación del recurso humano, que presenta pequeñas variantes, según cada autor, sin embargo, estas variantes son más de presentación que de fondo. Este procedimiento se realiza en cuatro fases las cuales son:

- a) Detección de las necesidades de formación del recurso humano que puede efectuarse realizando tres tipos de análisis:
  - Análisis Organizacional: Para Milkovich y Boudreau (1994) ese análisis considera las necesidades como mantenimiento, eficiencia y cultura de la organización. Sherman y otros (1999) plantean la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación. Otros aspectos a considerar son los objetivos a corto, mediano y largo plazo e índices de eficiencia. En otras palabras, éste análisis se efectúa basados en la organización y su relación con el Recurso Humano.
  - Análisis de tarea: Implica el análisis del puesto determinando las actividades del mismo y las habilidades que se necesitan para desarrollar dichas actividades.
  - Análisis de la persona: Consiste en determinar que personas necesitan o no formación, considerando las características de cada empleado, si estas son las requeridas por el puesto y evaluar el desempeño. Dolan y otros (1999) agregan a esta fase dos tipos de análisis como son:
    - Análisis de rendimiento, entendida como la diferencia entre las habilidades dominadas y requeridas.
    - Análisis de capacidades, definida como las oportunidades de mejoras.
- b) Diseño del programa de formación basado en la información recolectada en la primera fase, consiste en planificar y crear un programa que responda a los objetivos, contenidos, los principios de aprendizaje, a quienes va dirigido, características del instructor, métodos a emplear para impartir el programa.
- c) La tercera fase consiste en ejecutar el programa de capacitación, a través de la estrategia considerada previamente.
- d) La última fase es la de evaluación del programa para determinar los resultados, alcance y efectividad con relación a los objetivos establecidos.

### Modelo de competencias.

Es importante antes de describir la formación por competencias, definir brevemente el término competencias, resaltando que acerca del mismo existe una abundante diversidad conceptual. Su interpretación depende del autor, de la tendencia cultural, de los paradigmas.

Levy – Leboyer (2003) realiza un paseo general en las diferentes acepciones, sobre la base de ello se plantea que competencia puede definirse como autoridad, cualificación, incumbencia, capacitación, competición y suficiencia. Tales acepciones quedan ejemplificadas en el cuadro 3. Luego la define como un “agregado de competencias con valores y significados en el empleo”, es decir, que se describen las características que pueden ser transferidas a diversos empleos o puestos, es decir, se centra en la persona en vez del cargo.

Esto exige del trabajador; según explica Vargas Zúñiga, F. (2000), un más amplio rango de capacidades que involucren no sólo conocimientos y habilidades sino también comprensión de lo que están haciendo.

**Cuadro 3**  
**Ejemplificación de las acepciones de competencia**

Acepciones	Ejemplos
Autoridad	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Estar Bajo la competencia de alguien.</li><li>➤ Estos montes son de la competencia de ambos alcaldes.</li></ul>
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Su competencia informática son horas ante el PC.</li><li>➤ Demostró su competencia lingüística hablando Inglés.</li></ul>
Competición	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Se están poniendo a prueba a través de la competencia.</li><li>➤ Gracias a la competencia disminuyen los precios.</li></ul>
Cualificación	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Su competencia efectiva prueba su gran calidad.</li><li>➤ Su competencia le permitirá llegar muy alto.</li></ul>
Incumbencia	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tales asuntos son de mi propia competencia.</li><li>➤ Estos cometidos son de tu competencia.</li></ul>
Suficiencia	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Han certificado su competencia laboral para este puesto.</li><li>➤ Estas competencias marcan las mínimas en este trabajo.</li></ul>

Fuente: Levy- Leboyer. Gestión integrada de los Recursos, 2003 pp.9

Según Hay Group (1996) se puede afirmar que las competencias son aquellas características básicas que el individuo adquiere y desarrolla a lo largo de su vida y que durante la actividad laboral permitirá un alto desempeño. Así el término se refiere a Motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y de conductas.

A continuación se citan algunas definiciones diversas definiciones tomadas del trabajo de Cejas, E. y Perez, J. (s/f):

Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer. (Mertens, 2000)

Operaciones mentales, cognitivas, socioafectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional (Brum, V. y Samarcos, J. 2001) °

Configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento motivacionales, cognitivas y recursos personológicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente” (González, V, 2002)

Al analizar las diversas definiciones se pueden encontrar aspectos que se repiten, como son:

- Características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.
- Permiten predecir conductas en el desempeño laboral.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Implican una intención, una acción y un resultado.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual, Integra saber, saber hacer y saber ser.
- Son flexibles.

- Exige de cada persona, asumir una responsabilidad al igual que comprender lo que hace.

Hay Group (1996) agrupa las competencias en:

- Genéricas, características o cualidades personales como son rasgos de carácter, motivación, valores, actitudes. Levy – Leboyer (2003) la denomina competencia personal. Son más difíciles de adquirir y de desarrollar.
- Técnicas, conocimientos y destrezas que se adquieren mediante el estudio, la experiencia y la práctica, son de más fácil adquisición y desarrollo. Levy – Leboyer (2003) le llama competencia profesional.

A las dos anteriores, Levy – Leboyer (2003) le agrega una competencia directiva la eficacia profesional, que está relacionada con las actuaciones y resultados en puesto de trabajo.

El proceso de formación del recurso humano, parte del perfil requerido para el desempeño de las funciones en el área de trabajo. Pero, ¿cómo se elabora este perfil de competencias?

Un grupo de personas, especialistas en recursos humanos, empleados de alto nivel y especialistas de diversos puestos, denominado panel de expertos, ellos tienen la responsabilidad de realizar un análisis de los puntos fuertes, débiles, oportunidades, amenazas y factores claves del éxito de la organización, estableciendo la visión de la organización (retos estratégicos), sobre la base de esto se realiza la misión que ha de cumplir cada puesto de trabajo, luego se procede a identificar las competencias y conductas requeridas por las personas a desempeñarse en el área de trabajo.

Seguidamente se identifican un número de empleados de la organización que presenten las competencias y conductas, ya establecidas (muestra representativa) para proceder, de esta manera, a realizar la Entrevista de Incidentes Críticos. La información recolectada se transcribe y se analiza a fin de obtener la descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos. Esta información se valida mediante una segunda serie de Entrevistas de Incidentes Críticos con un nuevo grupo de personas. Por último, ya creado el perfil de competencias, se toma decisión del uso que se le dará a dicho perfil, ya que en torno a él se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos.

El panel de expertos puede identificar y evaluar las competencias del Recurso Humano a través de diversos métodos, recordando que para llevar a cabo este proceso es imprescindible la clara definición de los objetivos que se persiguen y además los resultados deben ser conocidos por la

organización y por el recurso humano que corresponda ya que esto le permitirá reconocer sus competencias y tomar conciencia sobre que aspectos o competencias puede trabajar.

El perfil de competencias, en otras palabras, es la descripción que se hace de las características tanto genéricas como técnicas que requieren las personas para un desempeño superior en una ocupación. No existe un perfil universal, cada organización, cada puesto posee su propio perfil.

Estas competencias deben ser claramente definidas y guardar relación con la misión y la cultura de la organización y la ocupación.

### **Métodos para identificar las competencias:**

Existen diversos métodos en que coinciden los autores (para obtener información acerca de las competencias, tomándose como referencia el esquema propuesto por Levy – Leboyer (2003)

#### b) Métodos no estructurados:

- Observación: Este permite sólo obtener una lista de comportamientos, por ello, recomienda el uso de este método en unión con otros para complementar la información.
- Entrevista: Puede ser estructurada o no estructurada, permite obtener información acerca de las actividades del puesto, lo que para la persona es importante o difícil, agradable o desagradable. Entre estas se puede mencionar la entrevista de Incidentes Críticos, la cual trata de recoger incidentes que a los ojos de los expertos son críticos, es decir, muy importantes para la actividad descrita. Método estructurados: Aquí menciona tres categorías:
  - b.1) Signos: Permite medir aptitudes o rasgos de personalidad concretos. Se refiere a la aplicación de test que corresponde a dimensiones psicológicas.
  - b.2) Muestra: Son ejercicios diseñados lo más cercanos a la realidad de la actividad profesional. Se clasifica en 6 grupos:
- Test de grupo: Se trata de un grupo sin un líder asignado, formado por personas de nivel escolar y funciones homogéneas a quienes se les encarga que efectúen en común un trabajo concreto. Tiene como objeto evaluar la capacidad individual de trabajar en grupo.
- Ejercicio intray o in basquet: Se indica a cada uno de los sujetos que unos de sus compañeros se ha visto obligado a ausentarse inesperadamente y se le ruega de improvisto que le sustituya. Su primer tra-

bajo consiste en atender todos los problemas representados por documentos que se encuentran en la bandeja del correo.

- **Juegos de rol:** Consiste en observar el comportamiento en una situación de interacción social o específica semejante a aquellas que caracterizan el puesto en cuestión. Se evalúan el análisis de un problema, comunicación oral y relaciones interpersonales.
- **Presentaciones orales:** Es realizar una exposición a través del lenguaje oral. Se evalúa la comunicación oral, organización del trabajo, estabilidad emocional.
- **Presentaciones escritas:** Consiste en desarrollar un papel de trabajo escrito.
- **Casos pequeños:** Forma parte de las entrevistas estructuradas; se trata de situaciones escogidas previamente con los expertos y que son descritas por el entrevistador. El candidato debe analizar la situación y precisar que comportamiento adoptaría y que espera de él.

b.3) **Referencia:** Es cualquier información sobre comportamientos pasados, que permite describir las competencias futuras:

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

b.4) **Centro de evaluación o valoración:** Permite la evaluación de las competencias a través de la aplicación de un grupo de pruebas en función de los instrumentos ya descritos, por esta razón se consideró el más completo.

### **Formación por competencias.**

La formación por competencias tiene su origen en las aportaciones del mundo del trabajo, ya que se ha observado en diversos profesionales que no transfieren al ejercicio profesional los conocimientos adquiridos, poseen la información pero no saben como aplicarla en situaciones concretas de trabajo, así lo afirma Perez, M. (2005) al expresar que existe una incapacidad en muchos estudiantes y profesionales de no saber que hacer con los conocimientos adquiridos.

El objetivo del desarrollo de la competencias según Roca Serrano, A. (s/f) es buscar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para desenvolverse en el campo laboral.

La formación se puede llevar a cabo de tres formas distintas y que se interrelacionan:

- Formación antes de ingresar a la actividad laboral, realizada en instituciones destinadas para este fin.
- Formación a través de cursos cortos durante el desempeño laboral, es decir, adiestramiento.
- Formación que se adquiere a través del ejercicio profesional.

La formación está dirigida a la generación y desarrollo de competencias en las personas; este proceso se inicia, como ya se planteó con el establecimiento del perfil de competencias (competencias requeridas), para luego determinar las competencias reales, es decir, las competencias con las que cuenta la persona que desempeña el puesto, se realiza la comparación entre ambas (competencias requeridas y competencias reales), y la discrepancia existente permitirá definir la dirección que debe seguir el proceso de formación.

Es importante considerar en el proceso de formación el potencial del Recurso Humano, ya que también debe ser considerado en un programa de formación.

Para Hay Group (1996) la formación tiene dos objetivos:

- Desarrollar las capacidades y conocimientos apropiados para el proceso de gestión del desempeño.
- Desarrollar un sentimiento de pertenencia y de dedicación del Recurso Humano.

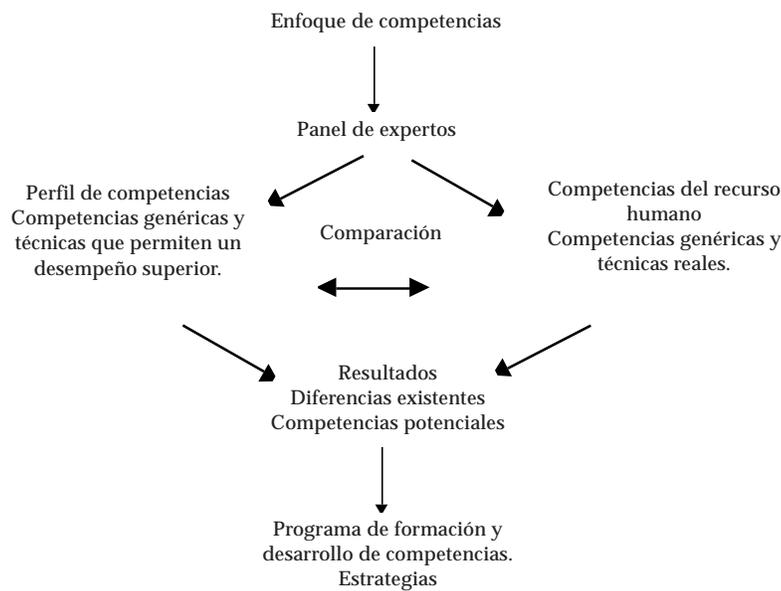
Además considera importante tomar en cuenta el desarrollo personal del Recurso Humano.

En el modelo de competencias es importante resaltar que la formación y desarrollo parte del propio Recurso Humano quién se encuentra en contacto con el responsable del proceso ante la organización, así lo afirma Levy Leboyer (2003) al plantear que:

... el desarrollo de competencias no puede ser objeto de manuales pedagógicos y no es una actividad de formación colocada bajo la autoridad de un responsable. Es la voluntad de uno mismo de intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y encontrar los medios que favorecerán este desarrollo...

Además expresa que el desarrollo de competencias y la gestión de las trayectorias profesionales son una misma actividad ya que parte del principio de que la movilidad a través de la carrera profesional constituye una manera de aprendizaje.

Se puede resumir el proceso para el desarrollo de las competencias, con el fin de mejorar las mismas, de la siguiente manera (Gráfico 1):



**Gráfico 1: Formación por competencias.**

En términos de Hay Group (1996) es necesario:

- Reconocer las competencias que permiten un alto desempeño y que necesitan desarrollar.
- Comprender la competencia y su aplicación.
- Evaluar el nivel de competencia que posee la persona comparándola con la del nivel establecido.
- Practicar las competencias en situaciones simuladas que permitan sus análisis.

- Aplicar las competencias fijando metas concretas en el trabajo.

El programa de formación por competencias, basados en el planteamiento realizado por el Ing. Alfredo Pezo Paredes (2000), se caracteriza por:

- Se designa tiempo de enseñanza desiguales para resultados similares.
- El punto de partida son los problemas concretos del trabajo, la producción y la empresa.
- Se requiere el desaprendizaje de hábitos viejos de pensamiento, sentimiento y de acción.
- Las necesidades de capacitación deben empezar con el señalamiento de la evaluación basada en las normas.
- La autoevaluación es el eje del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Se requiere sistemas de seguimiento en la práctica para desarrollar la retroalimentación.
- Debe realizarse un proceso sostenido de realización de ejercicios prácticos teniendo en cuenta secuencias en situaciones normales, como secuencias ante problemas.

La formación por competencias implica un cambio que responde a una situación concreta y a personas particulares, necesita de una evaluación del desempeño, cada persona es responsable de su proceso de formación y debe estar en constante autoevaluación de sus competencias, se debe considerar la práctica en situaciones de simulación como una estrategia fundamental para la adquisición, desarrollo y evaluación de las competencias.

Es pertinente realizar una comparación entre el proceso de formación tradicional y el proceso de formación por competencias; para ello, se consideró el análisis realizado por Levy – Leboyer (2006) partiendo de las ideas de Wood, el cual es resumido en un cuadro comparativo. (Cuadro 4)

**Cuadro 4**  
**Formación tradicional Vs. Formación por competencias**

<b>Tradicional</b>	<b>Competencias</b>
La formación es impuesta.	Parte de la iniciativa individual.
Supone una relación de autoridad.	No hay relación de autoridad: Actitud adoptada por quien quiere desarrollar sus competencias.
Precede al trabajo o es aparte del trabajo.	Acompaña al trabajo: se realiza en el transcurso del mismo y mediante este.
La preocupación es formar.	La preocupación está en crear las condiciones para la adquisición de competencias.

### **Estrategias en el proceso de formación.**

La planificación de la formación incluye el establecimiento de estrategias para llevar a cabo este proceso. Estas estrategias pueden ser definidas como las herramientas o dispositivos que permiten operacionalizar el proceso de formación estimulando a los participantes hacia el logro de un mejor desempeño.

Los diversos autores para el desarrollo de programas de capacitación mencionan variedad de métodos, técnicas, medios, sistema de aprendizajes describiendo así las estrategias que se pueden utilizar en el proceso de formación, las cuales algunas se pueden llevar a cabo en el puesto de trabajo y otras fuera del puesto de trabajo.

La formación en el puesto de trabajo comprende la enseñanza directa en el puesto de trabajo, formación de aprendiz en este la persona se somete a un periodo de formación y aprendizaje que abarca tanto el aprendizaje formal en el salón de clases como la experiencia práctica en el lugar de trabajo; contrato en prácticas, este parte del acuerdo entre institutos y universidades con organizaciones locales; ayudantía, supone empleo a tiempo completo y la exposición del sujeto a una gran gama de puestos de trabajo, la persona se dedica solamente a ayudar a otros trabajadores; y rotación en el puesto de trabajo.

Las estrategias relacionadas con la formación fuera del puesto de trabajo se puede clasificar de acuerdo a la propuesta realizada por Alfonso Siliceo citado por Astudillo, Elena (1999) en:

1. Labor individual: Esta consiste en el trabajo que puede hacer cada persona con objeto de autoeducarse.
1. Participación en grupo: Es la formación en la que se desarrollan actividades en grupo.

Entre las estrategias se pueden mencionar:

- Instrucción programada: Es la instrucción en la que cada persona por sí mismo se programa y se le establece una serie de tareas a realizar. Ésta supone el uso de libros, manuales o computadoras para dividir el contenido del tema en secuencias lógicas y muy organizadas que exigen respuesta continua por parte del participante.
- Lectura planeada: Consiste en la revisión de material bibliográfico en función de los objetivos que la misma persona se establezca, pero siempre con relación a los objetivos de la organización.
- Autocrítica: Consiste en la propia observación y realizar un juicio de valor acerca de su desempeño partiendo de parámetros establecidos. Consiste en un proceso de autoevaluación.
- Charlas: Consiste en que un instructor presenta el material a un grupo de personas. Es una exposición unilateral; se orienta a presentar información en poco tiempo. Esta puede ser participativa al dejar al grupo que realice preguntas, aclare dudas, y se permita la discusión.
- Foro: Significa un evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema.
- Simulaciones: Esta técnica intenta copiar las características esenciales de las situaciones reales para que los aprendices las transfieran a su trabajo. Mucho incluyen en esta estrategia los Juegos de Roles, la cual trata de la actuación de los participantes en situaciones específicas de la vida de trabajo o también de situaciones sociales, es decir, que las persona en formación actúan roles simulados, algunas veces interactuando con otras personas.
- Estudio de caso: Consiste en presentar ante un grupo, un problema o caso, con la finalidad de analizarlo, discutirlo y aplicar conocimientos por parte del grupo a una situación específica, tomar decisiones.
- Círculos de estudio: Es una reunión formal en que se efectúa el examen de una materia importante, es decir, ser analizada, discutida

y establecer proposiciones. Pretenden ser un intercambio mutuo de información. Es útil para el desarrollo del conocimiento conceptual (interacción de conceptos, conocimientos e informaciones) sin posiciones tomadas o puntos de vistas a defender y para la creación y modificación de actitudes.

Villegas (1998) presenta algunos principios que se deben seguir al poner en práctica las técnicas de formación:

- No existe una técnica de adiestramiento única que sea la mejor.
- Cualquier programa individual de adiestramiento puede utilizar varias técnicas simultáneamente.
- La combinación de técnicas contribuye al éxito de cualquier programa de adiestramiento.
- Las técnicas a menudo se superponen en su uso.
- Los diferentes medios y materiales se usan indistintamente con el fin de poner en práctica la mayoría de las técnicas, lo cual no involucra que los medios y materiales sean considerados como técnicas de adiestramiento.
- Las combinaciones de técnicas se desarrollan considerando las más adecuadas, tomando en cuenta las necesidades específicas de las organizaciones.

Como reflexión hay que mencionar que en el enfoque de competencias es importante combinar las modalidades, labor individual y participación grupal, con mayor énfasis en la última.

En cuanto al uso de las estrategias debe ser variado, destacando la autoevaluación, los círculos de estudios y la simulación como estrategias fundamentales ya que permiten consolidar las competencias desarrolladas.

## **Conclusión**

De todos lo mencionado se puede inferir que el concepto de competencia, implica el desempeño eficiente del trabajador; una conformación psicológica compleja, que implica componentes motivacionales y afectivos del sujeto, pero al mismo tiempo este profesional debe desarrollar conocimientos, procedimientos y actitudes requeridos para ocupar el espacio que le corresponde en la sociedad.

Es relevante comprender el desempeños de una persona, analizar lo que hace, las estrategias que utiliza cuando trata o logra solucionar un

problema, el conocimiento que utiliza para desempeñarse en una situación particular, poniendo en evidencia la necesidad de atender contexto en que se realiza la actividad. Por tanto al hablar de competencia no se puede separar de la situación concreta en que se observa, dándole así un carácter situacional a la misma.

En el proceso de formación por competencias, es importante propiciar un conjunto de vivencias que faciliten a los profesionales en ejercicio desempeñarse científica y técnicamente con una actitud participativa, crítica y creativa que permita transformar la realidad.

Más que inculcar respuestas e imponer la repetición de fórmulas, conceptos y datos, la formación ha de orientarse hacia la creación y el descubrimiento, que surge de interrogar la realidad de cada día y de interrogarse permanentemente, para así incrementar la calidad en el desempeño laboral.

El profesional de cualquier área debe generar su propio aprendizaje a través del aprender a aprender, aprender a ser, aprender a pensar, atendiendo los procesos y los contenidos, estimulando el pensar con lógica, la creatividad y con referentes éticos, desarrollando las habilidades superiores de pensamiento y actitudes básicas para la convivencia solidaria.

La formación, más que estar dirigida a la ocupación específica, la cual se modifica día a día dada la velocidad de los cambios en el mundo, hay que privilegiar una formación polivalente, orientada a desarrollar habilidades comunicativas, de procesamiento de conflictos en las relaciones humanas, de adaptación al cambio, analíticas y de solución de problemas, en otros términos desarrollar competencias genéricas y al mismo tiempo desarrollar competencias técnicas, como el manejo y comprensión de información actualizada que facilite el ejercicio de la profesión; en concordancia con el perfil que exige la realidad.

En este sentido la formación de cualquier profesional, en proceso y en ejercicio, debe estar dirigida en distintas vertientes:

- Adquirir conocimientos básicos, es decir, la asimilación tecnológica, ya que el estudio está basado en planteamientos teóricos previos que brinda marcos de referencia para analizar cualquier situación, pudiendo generar nuevas aplicaciones y lo animarán a pensar de manera crítica atendiendo a la realidad que les corresponde enfrentar.
- Ampliar las concepciones previas que el hombre posee acerca de hombre, del mundo, lo que permite considerar que la formación no solo debe centrarse en ofrecer unas cuantas reglas fundamentales atender situaciones, resolver problemas también es importante captar los procesos implícitos en la realidad laboral.

- Reconocer clara y profundamente las metas de su propio quehacer.
- La comprensión de la propia conducta, de las personas que le rodean, de su entorno y las relaciones que se dan entre ellas para de esta manera, poder actuar como constructor de su existencia y contribuir con la de los demás.
- La capacidad de transformar su realidad en vía de desarrollar y mejorar su calidad de vida y la de los demás. Un profesional capaz de diseñar proyectos que propicie cambios considerando las particularidades de la realidad y generar transformaciones en ella.
- Se necesita de una evaluación del desempeño, y cada persona es responsable de su proceso de formación y debe estar en constante autoevaluación de sus competencias.
- Se debe considerar la práctica en situaciones de simulación como una estrategia fundamental para la adquisición, desarrollo y evaluación de las competencias.

Esto lleva a un diseño por competencias, que se estructura didácticamente respetando lo que un individuo necesita saber, hacer y ser, según las normas de la profesión para la que se está formando o según las normas de la sociedad en la que convive, observando su preparación para la vida, se forman personas, no se fabrican máquinas o seres puramente intelectuales. Por lo que hay que tener en cuenta que se puede perder de vista la perspectiva humanista (hay que formar para la vida no para un puesto de trabajo), valorar los recursos humanos no solo como un conjunto de conocimientos y habilidades, sino como seres humanos.

La visión es formar una persona más integral, porque en el proceso de formación por competencias, se demanda que haya una conjugación entre los conocimientos, los procedimientos y las actitudes que el individuo debe poseer para enfrentar su vida futura y nunca como una infalible herramienta de producir y de competir.

## Referencias

- Cejas, E. y Perez, J. (s/f). *UN CONCEPTO MUY CONTROVERTIDO: COMPETENCIAS LABORALES*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/controcomplab.htm> [Consulta: 2002, Octubre 30]
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Mc. Graw Hill
- Dolan, S., Schuler, R. y Cabrera, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. México: Mc. Graw Hill

- Haygroup (1996). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Ed. Ediciones Deusto.
- Levy-leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Milkovich, G. y; Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: Un Enfoque de estrategia*. Ed. Addison – Wesley Iberoamericana.
- Perez, M. (2005). *La formación por competencias como alternativa educativa*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/perez4.html> [Consulta: 2005, abril 18]
- Pezo Paredes, A. (2000) *¿Qué son competencias y como se forman?*: [Documento en línea] Ponencia presentada en el II seminario virtual Formación basada en competencias, Disponible: <http://www.cintefor.org.uy/public/spanish/> [Consulta: 2005, abril 18]
- Roca Serrano, A. (s/f). *El Desempeño profesional basado en la atención a las competencias laborales; una vía para el desarrollo profesional y humano de los docentes de la Educación Técnica y Profesional*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos7/comla/comla.shtml> [Consulta: 2005, abril 18]
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. Ed. International Thomson.
- Vargas Zúñiga, F. (2000). *La formación por competencias instrumento para incrementar la empleabilidad*. [Documento en línea] Ponencia presentada en el II seminario virtual Formación basada en competencias, Disponible: <http://www.cintefor.org.uy/public/spanish/> [Consulta: 2005, abril 18]
- Villegas, J. (1998). *Administración de personal*. Caracas, Venezuela: Ed. Texto, s.r.l.