

UN MODELO ESTRUCTURAL DE COMPETENCIAS PARA LA PRODUCTIVIDAD

Ph.D. Marcelo Andrés Saravia Gallardo
smarceloandres@hotmail.com ; smarceloandre@hotmail.com
Universidad Católica Boliviana San Pablo. Bolivia

Ponencia mejor valorada en el Primer Congreso Mundial de Gestión del Talento Humano desde el Enfoque de Competencias Laborales. Bogotá, 5-8 de Diciembre de 2007.

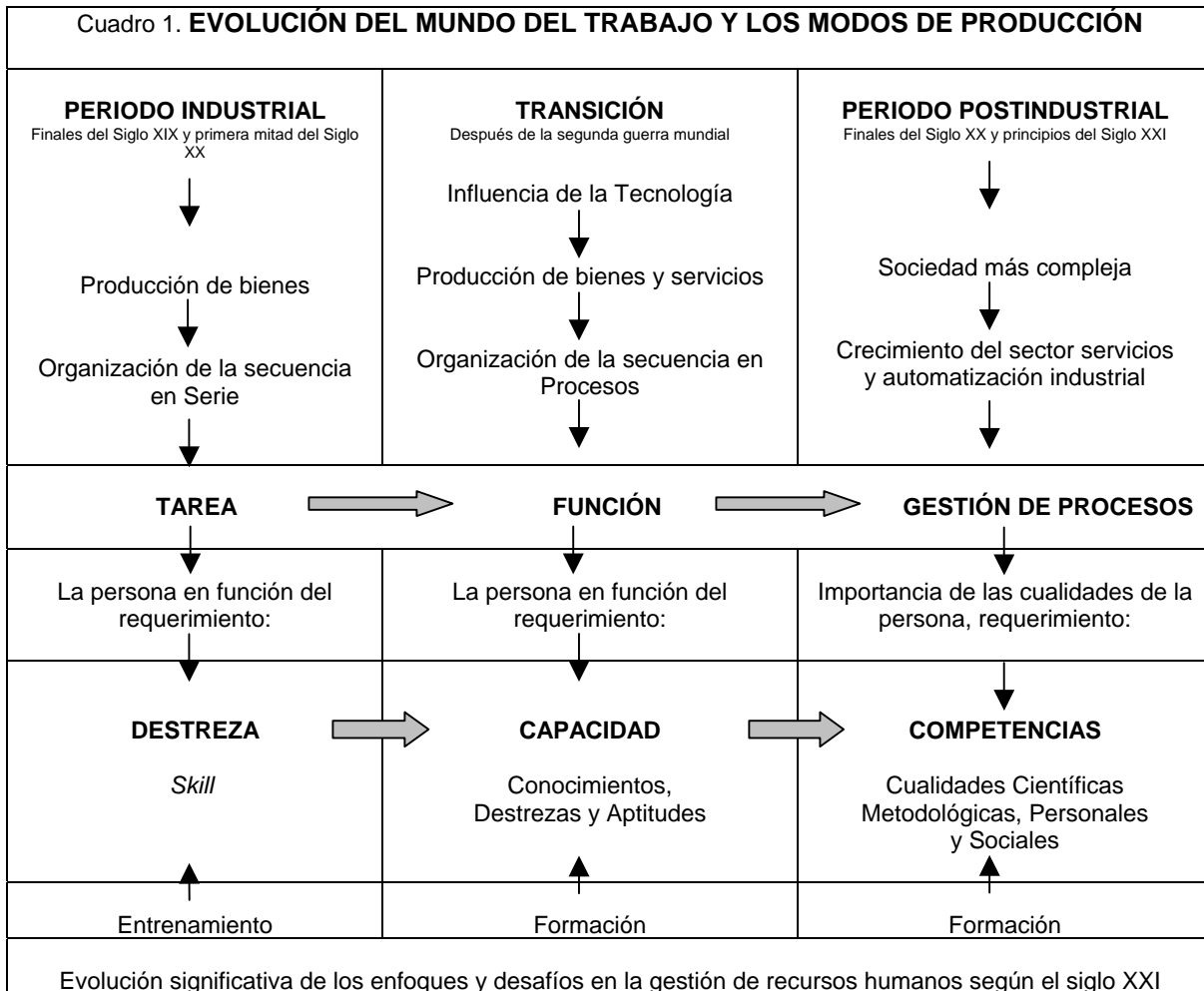
Palabras Clave: modos de producción, demanda de competencias, competencia laboral, productividad.

Introducción

El mundo del trabajo ha cambiado significativamente en los últimos diez años y, cuando en Latinoamérica la ausencia de desarrollo científico en gestión de recursos humanos es acusado, en regiones avanzadas (p.e. Europa, Norteamérica, Japón, Australia) se ha generado un nuevo paradigma: las **Competencias Laborales para la Excelencia Profesional**, situando en el centro a las personas y a la organización como un escenario de estimulación del aprendizaje permanente, aquí el potencial personal es el patrimonio máspreciado. En este trabajo revisamos antecedentes sobre el mundo laboral y sus demandas y presentamos un **Modelo Estructural de Competencias para la Productividad (MECPRO)** para la gestión de recursos humanos, de utilidad por su visión estructural y su posibilidad de constituirse en una herramienta competitiva de fácil aplicación y versátil según el contexto organizacional.

1. Principales factores del cambio en el mundo laboral

Desde la segunda guerra mundial y, notablemente, en los últimos 20 años, el avance científico se ha potenciado enormemente en países desarrollados impulsando el avance tecnológico, que a su vez, contribuyó a configurar la sociedad cambiante en la que vivimos. El paradigma **Investigación, Desarrollo e Innovación**: I+D+I es la base del desarrollo de los pueblos mediante la relación productiva entre Estado-Universidad-Industria/Empresa (Alic & Others, 2003; OECD, 2004a; 2004b; UNESCO, 2005; LERU, 2005; Saravia, 2006). La sociedad de la información y el conocimiento supone un **aprendizaje a lo largo de la vida** más allá de las titulaciones regulares; los negocios no son más solamente de grandes corporaciones transnacionales, sino en cambio globales, pudiendo ser grandes compañías o de menor envergadura. La tecnología ha abierto el campo comercial de la competitividad **a todo aquel que sepa, quiera y tenga la determinación para satisfacer demandas y necesidades de las personas en cualquier parte del planeta** (la sociedad actual es -más que nunca antes- sorprendente, impredecible e incierta). El cambio en los modos de producción y en las relaciones interpersonales económicas, sociales y culturales han afectando profundamente la gestión del recurso humano en las organizaciones: de la visión tradicional de situar al personal entorno a la tecnología y las metas rígidas de la organización, se ha pasado a acumular todos los recursos entorno al personal para que su potencial defina y redefina el curso de la organización hacia el éxito en un medio diverso, complejo y, muchas veces, adverso. El cuadro 1 sitúa claves del cambio productivo.



El recurso humano es ahora el centro de la productividad y competitividad y tiene notables desafíos, cuya consecución son el mayor patrimonio organizacional en el siglo XXI (Valverde, 2001; PTI, 2003; Vecchio, 2003; Palpacuer, 2000). Si después de la segunda guerra mundial la maquinaria y el equipo eran la clave de la competitividad antes que las personas hoy el entorno económico y comercial ha cambiado radicalmente (Samaniego, 1997). La maquinaria es importante, no obstante, no puede pensar, anticiparse, gestionar el área de trabajo, formar equipos, crear, autoevaluarse, inventar nuevos procesos, superar a la competencia, etc. Por ello el **recurso humano en todo su valor ocupa ahora el primer plano.**

La organización es en gran parte lo que su personal es y puede llegar a ser en base de una visión lúcida, creatividad y superación permanente. Este escenario ha supuesto un efervescente análisis del mundo laboral, sus demandas, posibles respuestas y desarrollos teóricos y prácticos en todo el mundo. Por limitaciones de espacio mencionamos los más relevantes: Agudelo, 2002; Beckman & others, 2004; Conceição & Arruda, 2000; DEC, 2003; E.C., 2003; Gámez, 2001; Gamedinger, 2000; Imel, 2002; Irigoín y otros, 2002; CCE, 2000; NELC, 2003; Masseilot, 2000; Mertens, y Wilde, 2002; Nakitsas, 1997; Newsome, 2003; Palpacuer, 2000; Pedraza, 2000; PTI, 2003; Saravia, 2005; Stoof, 2005; TNCR, 2003; Torres, 2002; Tucker & Brown, 2000; Vargas, 2004; Watson, 1999; Viveros, 2003.

Cuadro 2. PRINCIPALES REQUERIMIENTOS PARA EL EMPLEADO ACTUAL

Gestión de proyectos de trabajo como actividad cotidiana de excelencia

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

Investigación para un aprendizaje permanente

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

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

Formas de ser como persona

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

Ante este desafiante panorama de transformación, exigencia y visión de desarrollo laboral (consolidado en países avanzados) surgen diversos modelos de competencias laborales como **escenario de integración de las demandas organizacionales con el potencial de la persona**. A continuación revisamos los aportes de mayor incidencia (Cuadro 3).

Cuadro 3. **Modelos de competencias relevantes a nivel mundial**

BUNK (1994) [en Figuera, 2000; Echeverría, 2001; PTI, 2003].

COMPETENCIA TÉCNICA: conocimientos disciplinares conceptos-argumentaciones-teorías.
COMPETENCIA METODOLÓGICA: conocimientos procedimentales para la realización de tareas concretas.
COMPETENCIA SOCIAL: convivencia colaborativa y constructiva con los compañeros, visión de grupo.
COMPETENCIA PARTICIPATIVA: asumir el papel dentro de la organización como miembro de un cuerpo global de producción.

MERTENS (1996; 1999; 2000).

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

ECHEVERRÍA (2001; 2002).

COMPETENCIA TÉCNICA: conocimientos especializados.
COMPETENCIA METODOLÓGICA: aplicar correctamente los conocimientos a situaciones concretas.
COMPETENCIA PARTICIPATIVA: entendimiento interpersonal, comunicación y cooperación en grupo.
COMPETENCIA PERSONAL: autoestima realista, principios propios, responsabilidad y toma de decisiones.

ESTADOS UNIDOS. SCANS (1992; 1993).

WORKPLACE COMPETENCIES: productively use of Resources, Interpersonal Skills, Information, Systems, Technology.
FOUNDATION SKILLS: Basic Skills. Reading, writing, arithmetic and mathematics, speaking, and listening.
Thinking Skills. Learn, to reason, creativity, to make decisions, solve problems.
Personal Qualities. Responsibility, self-esteem and self-management, sociability, and integrity.

No obstante del valor de estos aportes, existen imprecisiones con relación al concepto de competencia propiamente tal según el planteamiento original de McClelland (1973); por cuanto en los modelos existentes se consideran a veces aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades u otros atributos como una suma de componentes que igualmente aparecen desdoblados en las destrezas y capacidades (cuadro 1). En consecuencia, situamos tres fundamentales argumentos para replantear un modelo de competencias que respete su sentido original, que en verdad, es el que soporta el mérito de acceder al rango de paradigma con relación a la concepción tradicional de inteligencia por una parte y, por otra, con relación a la gestión tradicional del recurso humano en la organización.

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

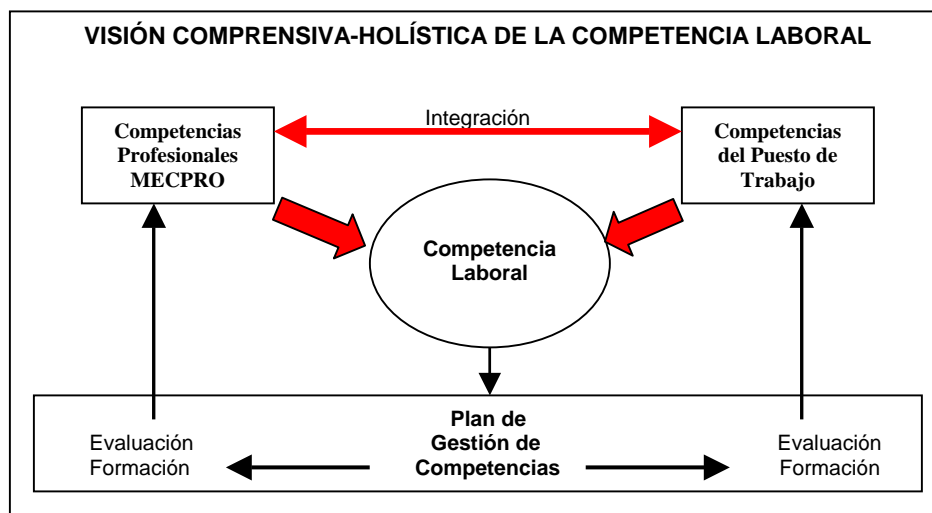
Es necesario estructurar el desarrollo del constructo competencia en categorías de competencias: **constructo, tipos de competencias (categorías), dimensiones e indicadores** (operacionalización científica). Categorías que sirvan como matriz explicativa del potencial humano que incorporen atributos convencionales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

2. Un modelo estructural de competencias para la productividad (MECPRO)

El aporte de McClelland ha supuesto repensar la visión teórica de **la persona-en contacto-con el medio** que lo rodea, sin dejar todo en manos de la inteligencia, sino considerando un conjunto mayor de cualidades antes no incorporadas y que reflejan a la persona. Esto sobre la base del siguiente supuesto: **la inteligencia por sí sola no permite entender y predecir el desempeño de un sujeto ante los desafíos de un contexto específico**. En tal sentido, la competencia constituye la manifestación contextualizada de un potencial integral interno que permite una vinculación productiva entre la persona y el medio externo. Así la **Competencia Laboral** es para nosotros: **El conjunto de cualidades internas profesionales y personales cuya demostración permite una interacción productiva con el entorno laboral y un desarrollo proactivo e integral de la profesionalidad**.

Nuestro modelo estructural de competencias se operacionaliza a partir de cuatro categorías: **Competencia científica (saber), Competencia Técnica (saber hacer), Competencia Personal (saber ser), Competencia Social (saber compartir)**. Guardando relación de continuidad con Delors (1996) en cuanto a los ejes clave de la formación en el siglo XXI; base de la remoción teórica y práctica en la gestión tradicional de recursos humanos. Las cuatro categorías de competencias sostienen los dos grandes componentes del modelo: las **Competencias Profesionales** desarrolladas en la formación profesional y experiencia laboral y las **Competencias del Puesto de Trabajo** en la organización correspondiente en la que se establece una expectativa sobre la persona. Ambos componentes se desdoblan en un total de 13 dimensiones y más de 130 indicadores que ponen al modelo en terreno de aplicación; esta estructura permite a la organización y al gestor de RRHH ir trabajando gradualmente el logro de esos indicadores con visión de largo plazo y según el momento profesional de la persona y sus responsabilidades en la organización. Los modelos existentes carecen de esta operacionalización amplia y sencilla o, en cambio, no devienen claramente operacionalizados desde el constructo competencia (como es el caso de normas o inventarios de competencias).

La siguiente figura representa la visión comprensiva de la competencia laboral donde la necesidad de un modelo de referencia sobre el potencial profesional del personal y la consideración del contexto de trabajo son componentes fundamentales y necesarios para una valoración plena del recurso humano. La competencia laboral entendida de forma completa da sustento real al plan de gestión de competencias y da curso a la formación y evaluación de impacto organizacional.



En toda organización gran parte del recurso humano formado cuenta con el potencial desarrollado en la universidad (en la formación básica y de postgrado) que como tal supone un conjunto de cualidades cultivadas que, sin embargo, deben ser **verificadas por el empleador**. Este potencial es un marco amplio de referencia que en mayor o menor grado tienen relación, aplicación e influencia en el puesto de trabajo. No solo en el rendimiento global laboral de la persona, sino también, en tanto es un recurso a **considerarse y valorarse** en función de la organización para su mejor aprovechamiento (recuperación del potencial profesional a efectos de reubicación y promoción). Por otra parte, el perfil demandado por el puesto de trabajo y las evidencias de adecuación y desempeño profesional en el cargo son el otro importante componente de la competencia laboral (es decir: lo estudiado y lo aprendido en el trabajo diario). La visión holística-comprensiva implica analizar las **competencias profesionales** desde un marco estructural válido y adaptable (a las organizaciones) y desde una referencia de criterios también estructurales para aproximarse con precisión al análisis de las **competencias demostradas en el puesto de trabajo**: aquí son fundamentales el *perfil organizacional del puesto*, el *desempeño de la persona según ese perfil* (adecuación) y las *evidencias de enriquecimiento de ese perfil* por la potencia profesional de la persona (superación).

Exposición completa del modelo de competencias. MECPRO

- **COMPETENCIA CIENTÍFICA:** Supone la demostración efectiva de los conocimientos propios de la formación disciplinar básica y de la experiencia acumulada durante el ejercicio profesional, que en conjunto permiten la comprensión, interpretación y actualización de los temas y problemas del área. **Saber**.
- **COMPETENCIA TÉCNICA:** Representa el conjunto de conocimientos y criterios procedimentales e instrumentales que permiten desarrollar correctamente la actividad laboral en base de acciones razonadas y sistemáticas que viabilizan la contribución profesional productiva. **Saber Hacer**.
- **COMPETENCIA PERSONAL:** La competencia personal hace referencia a la posición subjetiva de la persona respecto del saber en cuanto que *no se reconoce como poseedor de la verdad absoluta* sobre su campo disciplinar, sino como un conocedor insuficiente del mismo. Por lo tanto, moviliza su energía hacia el aprendizaje constante y positivo a lo largo de su vida profesional para lograr la excelencia. **Saber Ser**.
- **COMPETENCIA SOCIAL:** Representa a las cualidades que permiten establecer relaciones interpersonales socialmente adecuadas y técnicamente productivas con compañeros, usuarios internos y externos. La persona entiende su organización como una comunidad de trabajo e interactúa reconociendo el valor de todos(as) quienes son parte de su ámbito laboral. **Saber Compartir**.

ECUACIÓN CLAVE	
Competencia Laboral = competencias profesionales + competencias del puesto de trabajo	
DETALLE DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	
Competencia Científica	<p>Dimensiones</p> <p>El saber disciplinar específico: Demuestra un conjunto de conocimientos de la propia formación profesional que le permiten entender, interpretar y desarrollar actividades en ámbitos laborales correspondientes.</p> <p>La investigación como método de autoaprendizaje: Busca información relevante y relacionada con su práctica profesional como referencia para el aprendizaje y la innovación permanente.</p> <p>Contribución a la generación de innovaciones: Analiza su desempeño profesional y el de su área, presentando propuestas de innovación aplicadas a la mejora de procesos y de resultados.</p>
Competencia Técnica	<p>Dimensiones</p> <p>Vinculación del saber con la realidad: Relaciona y aplica correctamente sus conocimientos disciplinares (conceptos, principios, fórmulas, etc.) con la realidad del trabajo que realiza en la organización.</p> <p>Desarrollo del trabajo en base de proyectos: Organiza sus actividades en base de proyectos de trabajo que le permiten actuar con sistematicidad, concreción y contundencia en su desempeño profesional.</p> <p>Dinamización de actividades interactivas de investigación: Establece acuerdos con sus compañeros para buscar e intercambiar documentación relevante que facilite el aprendizaje común, la reflexión compartida y la mejora del desempeño grupal.</p>
Competencia Personal	<p>Dimensiones</p> <p>Disposición para aprender: Demuestra una apertura mental hacia el conocimiento para lograr un crecimiento profesional, aceptando la necesidad de reconfigurar esquemas previos de pensamiento y encontrar nuevas formas de realizar el trabajo.</p> <p>Regulación del desempeño: Aplica criterios de valor que le permiten canalizar correctamente su esfuerzo cotidiano; sentido de la responsabilidad, compromiso con su trabajo y la institución, cumplimiento de cronogramas, asume procesos y resultados, respeto y confidencialidad con la información, determinación y compromiso con la verdad.</p>

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

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

COMPONENTE 1. INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

COMPETENCIA CIENTÍFICA

DIMENSIÓN 1. EL SABER DISCIPLINAR ESPECÍFICO: La persona...

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

DIMENSIÓN 2. LA INVESTIGACIÓN COMO MÉTODO DE AUTOAPRENDIZAJE: La persona...

- ¿Conoce principios básicos y herramientas fundamentales de investigación científica?
- ¿Cuenta con herramientas científicas de búsqueda documental y análisis documental?
- ¿Indica los criterios fundamentales de búsqueda documental científica en Internet y en archivos físicos?
- ¿Explica los pasos de búsqueda documental en Internet para identificar documentos acreditados y sitios Web especializados?

- ¿Señala los criterios de identificación de literatura científica especializada (artículos, reportes de investigación, informes, marcos normativos etc.) y documentación-información actual relevante (reportes breves, datos contrastados, indicadores)?
- ¿Plantea una o más técnicas de estudio y análisis de documentación que aseguran el aprendizaje sólido y la optimización del tiempo?
- ¿Aplica las herramientas de búsqueda y análisis documental especializado?
- ¿Elabora una base de datos con la documentación acumulada?
- ¿Acumula notas y apuntes derivados de su análisis documental?
- ¿Demuestra nuevos aprendizajes y los vincula con su conocimiento previo y su desempeño laboral actual?
- ¿Diseña posibles aplicaciones efectivas de los nuevos aprendizajes en su ámbito laboral?
- ¿Comparte las herramientas y técnicas de búsqueda y análisis documental; la documentación acumulada; y sus reflexiones, con su entorno de trabajo?

DIMENSIÓN 3. CONTRIBUCIÓN A LA GENERACIÓN DE INNOVACIONES: La persona...

- ¿Considera su experiencia laboral, sus recientes aprendizajes y hallazgos documentales como referencia para la innovación aplicada?
- ¿Identifica con precisión el ámbito general y/o proceso específico donde conviene desarrollar la innovación?
- ¿Explica con evidencias los argumentos por los que se debe innovar (demostración)?
- ¿Explica las bases técnicas/marcos de referencia que sostienen la solidez y actualidad de la innovación (argumentación documental especializada)?
- ¿Señala los pasos que supone el desarrollo de la innovación?
- ¿Establece una estimación de los recursos necesarios, costos y beneficios proyectados?
- ¿Genera un escenario efectivo para la discusión de ideas, posibilidades y programación de la innovación?
- ¿Impulsa un cronograma concreto y sugiere de modo suficiente la toma de decisiones necesarias para su realización (en caso de que la innovación afecte a más personas, equipo, tecnología, etc.)?
- ¿Lleva adelante la innovación y sistematiza la experiencia resultante? (además de la innovación amplia, este indicador se refiere a mejoras individuales de excelencia).
- ¿Comparte la experiencia con su entorno de trabajo?

COMPETENCIA TÉCNICA

DIMENSIÓN 1. VINCULACIÓN DEL SABER CON LA REALIDAD: La persona...

- ¿Expone claramente su experiencia laboral desde el manejo de los contenidos de su formación profesional de pregrado y postgrado?
- ¿Define los alcances y utilidad que tienen sus conocimientos en su desempeño laboral actual?
- ¿En una perspectiva racional crítica señala las cuestiones aprendidas que no tienen posibilidades de aplicación en su puesto de trabajo?
- ¿Señala y comprende con precisión la adecuación necesaria realizada en la aplicación de sus conocimientos en su puesto de trabajo (la persona sabe lo que hace y las razones de por qué hace ello; esto es una aplicación conciente de la formación)?
- ¿Identifica los aspectos del puesto de trabajo que modifican y enriquecen su formación y experiencia previa (retroalimentación de aprendizaje en el empleo)?

- ¿Sistematiza sus nuevos aprendizajes derivados de la interacción con la realidad del puesto de trabajo?
- ¿Comparte las reflexiones con su entorno de trabajo para potenciar la excelencia del equipo y la organización?

DIMENSIÓN 2. DESARROLLO DEL TRABAJO EN BASE DE PROYECTOS: La persona...

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

DIMENSIÓN 3. DINAMIZACIÓN DE ACTIVIDADES INTERACTIVAS DE INVESTIGACIÓN: La persona...

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

- ¿Consolidan una síntesis clara y didáctica de la revisión documental sobre el tema y la comparten con otros equipos y los superiores?
- ¿Los superiores definen reconocimientos tangibles e intangibles para el equipo como mecanismo de motivación permanente a la excelencia laboral?

COMPETENCIA PERSONAL

DIMENSIÓN 1. DISPOSICIÓN PARA APRENDER: La persona...

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

DIMENSIÓN 2. REGULACIÓN DEL DESEMPEÑO (VALORES): La persona...

- ¿Existe responsabilidad en el ejercicio laboral: asistencia, puntualidad, entrega del trabajo asumido?
- ¿Se cumplen los acuerdos, las cargas de trabajo y tareas asumidas considerando el empleo como primera prioridad laboral?
- ¿Se respeta a la organización y se la asume como parte importante del desarrollo personal y profesional?
- ¿El trabajo se termina en los tiempos asignados y acordados previamente o, inclusive, se terminan antes de lo esperado?
- ¿Se asumen personalmente las responsabilidades por los procesos y resultados obtenidos en lugar de desentenderse de lo sucedido en perjuicio de colegas?
- ¿Se protege y resguarda la información de la organización por cuanto se la considera un patrimonio confidencial?
- ¿El desempeño laboral está basado siempre en la verdad y transparencia innegociables?

COMPETENCIA SOCIAL

DIMENSIÓN 1. DISPOSICIÓN PARA LA COMPRENSIÓN DE OTRAS PERSONAS: La persona...

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

DIMENSIÓN 2. DISPOSICIÓN PARA LA PROMOCIÓN DEL APRENDIZAJE SOCIAL: Puede notarse que varios indicadores de la dimensión **dinamización de actividades interactivas de investigación** expuesta más arriba ya dan pistas claras sobre el aprendizaje social y facilitan su evaluación; simplemente señalamos algunos indicadores complementarios. La persona...

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

DIMENSIÓN 3. DISPOSICIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN GRUPAL: La persona...

- ¿Reconoce el grupo de personas como un equipo de trabajo productivo y exitoso?
- ¿Impulsa la generación de una agenda clara, viable, desafiante y evaluable (bien sea trate de equipos estables o *ad hoc*)?
- ¿Comparte responsabilidades con implicación total de su potencial en beneficio del equipo?
- ¿Comparte ideas sin restricción y se enriquece con las ideas del equipo para su propio crecimiento?
- ¿Siempre agradece los aportes y busca que el ambiente del trabajo en el equipo demuestre comodidad y calidez humana?
- ¿Impulsa la evaluación permanente del equipo para lograr la excelencia laboral?
- ¿Colabora en sistematizar los logros del equipo para traducirlos en la historia técnica evolutiva que permita seguir creciendo?

COMPONENTE 2. DETALLE DE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Competencias Clave en el Puesto de Trabajo	<p>Perfil organizacional del puesto. Se define desde la propia organización y según los objetivos generales y específicos de la entidad. En este sentido, el perfil tiene que estructurarse desde el marco de competencias expuesto antes para mantener la coherencia y congruencia del modelo y de la gestión de RRHH. Es decir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia científica: el saber necesario en el puesto. • Competencia metodológica: el saber hacer necesario en el puesto. • Competencia Personal: el saber ser necesario en el puesto. • Competencia Social: el saber compartir necesario en el puesto. <p>DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL</p> <p>1. Desempeño de la persona según el perfil del puesto (adecuación). Considera el marco de referencia de competencias que definen el puesto de trabajo; según esta definición se debe evaluar el desempeño para estimar las distancias entre lo real y lo esperado.</p> <p>2. Enriquecimiento del perfil del puesto (superación). Considera el marco de referencia de competencias que definen el puesto de trabajo; siguiendo esta definición es necesario evaluar y valorar notablemente cualquier evidencia de superación de lo esperado por parte de la persona. La superación de lo esperado es el sentido más auténtico de la excelencia profesional y laboral.</p>

Aplicando el MECPRO al análisis de las competencias profesionales se elabora luego el perfil del puesto de trabajo; desde esta visión **el potencial profesional de la persona y sus desafíos en el puesto de trabajo** guardan una relación coherente, integrada y correcta (solución de continuidad).

COMPONENTE 2. INDICADORES DE DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO

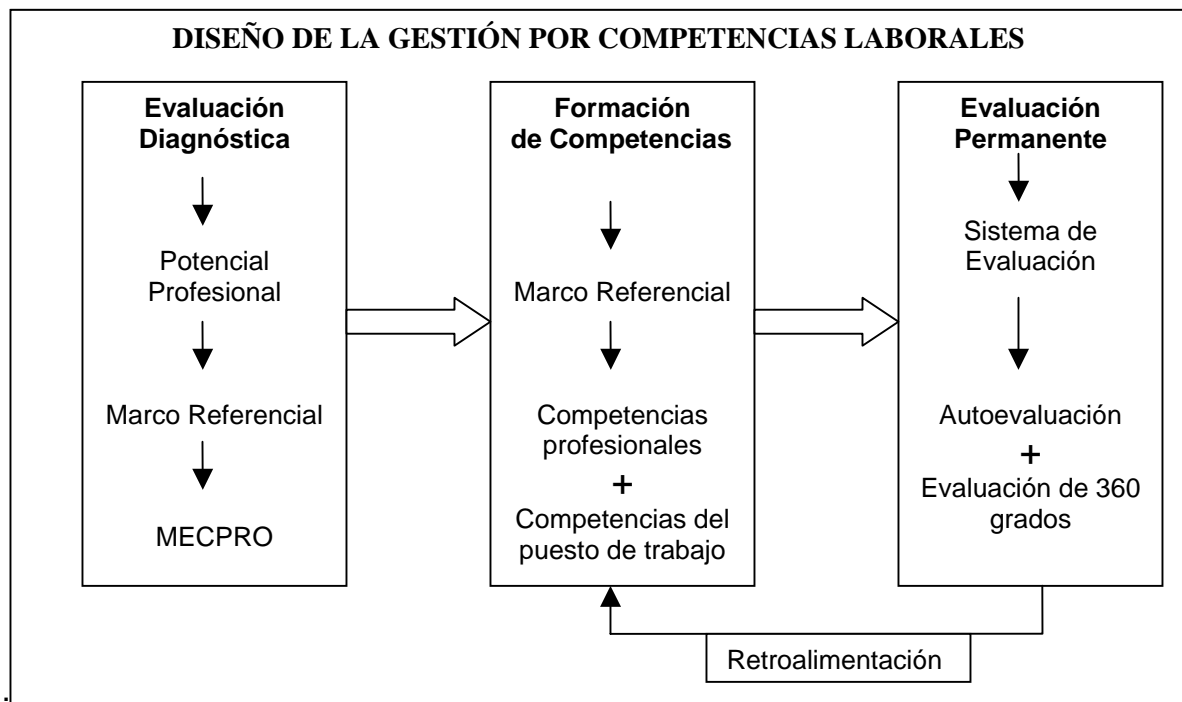
DIMENSIÓN 1. DESEMPEÑO SEGÚN EL PERFIL DEL PUESTO (ADECUACIÓN)

- ¿Se cuenta con el marco de competencias claramente definidas para el puesto de trabajo según un modelo fundamentado (por ejemplo el MECPRO)?
- ¿Se confirma que el modelo de competencias y las competencias del puesto realmente responden a los propósitos de la organización?
- ¿La persona reconoce y comprende con precisión el perfil de competencias del puesto de trabajo?
- ¿La persona revisa su potencial previo y lo compara con los desafíos que supone el puesto de trabajo?
- ¿La organización revisa la relación entre el potencial previo de la persona (competencias profesionales) y los desafíos del puesto de trabajo?
- ¿La organización define vías de formación inicial para reducir distancias entre el potencial de la persona y el puesto de trabajo?
- ¿Se llevan a cabo los cursos o sesiones de formación y evalúa su aprovechamiento en la persona?
- ¿Se dispone un responsable que monitorea el desempeño de la persona y acumula evidencias objetivas? (*Mentoring-Coaching*).
- En sentido de la evaluación: ¿La persona cumple correctamente las líneas maestras de su desempeño esperado en el perfil del puesto?
- ¿Según la funcionalidad de la organización la persona logra que el puesto de trabajo sea una contribución correcta de acuerdo a los propósitos de la organización?
- ¿La persona cumple correctamente los aspectos secundarios contemplados en el perfil del puesto de trabajo?
- ¿Se puede confirmar que la persona tiene como referencia permanente el perfil de puesto y toma nota de su evolución y ajuste?
- ¿La persona interacciona con su monitor para intercambiar opiniones que mejoran su desempeño hacia el perfil del puesto?
- ¿La persona se plantea acciones concretas para consolidar su adecuación al puesto de trabajo?
- ¿La persona comunica posibles incoherencias en el perfil de puesto en base de su desempeño?
- ¿Esa información es procesada para realizar aclaraciones o ajustes (si corresponde) en el perfil del puesto de cara a mejorar la calidad funcional de la organización?
- ¿La persona y su monitor intercambian información preliminar y emiten conclusiones iniciales sobre la calidad del desempeño?
- ¿La persona potencia su desempeño y aporta nuevas evidencias de adecuación real al perfil del puesto (p.e. informes globales, reportes de logros específicos, documentos revisados-estudiados, análisis propios, diario de objetivos y logros, diseños propios, etc.)?
- ¿La persona y el monitor confirman que el desempeño es adecuado al perfil y organizan las evidencias que así lo demuestran?
- ¿La persona confirma en notas breves su comprensión del perfil del puesto y define su autoevaluación?
- ¿El monitor define el reconocimiento-mérito del desempeño y valora el aporte de la persona?
- ¿El monitor explica claramente las recomendaciones básicas para que la persona mantenga su nivel de calidad?

DIMENSIÓN 2. ENRIQUECIMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO (SUPERACIÓN)

- ¿La persona tiene como principal referencia el perfil del puesto de trabajo?
- ¿La persona cuenta con evidencias de su desempeño laboral con relación al puesto de trabajo?
- ¿La persona confirma las evidencias con su superior, el monitor asignado y los(as) compañeros (as) de trabajo?
- ¿La persona analiza en profundidad su desempeño con relación al perfil de puesto de trabajo?
- ¿La persona identifica claramente relaciones y diferencias entre su desempeño y el perfil del puesto?
- ¿La persona confirma haber superado una o más características del perfil del puesto de trabajo?
- ¿La persona revisa y confirma el análisis previo con el monitor, su superior y sus compañeros(as) de trabajo?
- ¿La persona aísla los factores de superación y comprende su naturaleza y comportamiento dentro de su desempeño?
- ¿La persona describe con precisión la forma en que ha superado las características del puesto de trabajo?
- ¿La persona comparte con el monitor sus avances y explicaciones sobre su desempeño superior al esperado?
- ¿La persona y el monitor identifican la relación entre las competencias profesionales de la persona y su incidencia en la superación del perfil del puesto de trabajo?
- ¿La persona subraya las cuestiones fundamentales recuperadas de sus competencias profesionales que posibilitaron la superación del perfil del puesto de trabajo?
- ¿La persona y el monitor comparten con los compañeros(as) esta información para impulsar la superación grupal (cuidando los posibles celos profesionales emergentes)?
- ¿La persona sugiere posibles modificaciones positivas al perfil del puesto de trabajo para posibilitar un mayor crecimiento y productividad?
- ¿El monitor y equipo superior revisan las sugerencias y toman decisiones de reconfiguración del perfil (si corresponde)?
- ¿La persona asume los nuevos retos y confirma acuerdos de superación permanente con su monitor y sus superiores?
- ¿Los superiores y el monitor generan reconocimientos tangibles y/o intangibles por el desempeño demostrado?
- ¿Los superiores y el responsable de gestión de recursos humanos sistematizan la experiencia y la traducen en escenarios de formación continua para todo el personal?

Desde este enfoque la gestión de RRHH supone un proceso cuyo centro está en generar el escenario para la **demostración plena** de las competencias en contextos específicos dentro de la organización. El diseño de la gestión por competencias es dialéctico y contempla en principio una **evaluación diagnóstica** en la cual se analiza el potencial profesional a partir del MECPRO; en segundo lugar, la **formación** cuyo marco referencial es el MECPRO y las competencias específicas del puesto de trabajo; y, finalmente, la **evaluación permanente**. En consecuencia, es fundamental la implicación plena de los empleados en el conocimiento del diseño y la finalidad del proceso, tanto como, la de los responsables superiores y medios. Esto asigna **transparencia y legitimidad** a la gestión de recursos humanos en base de un claro liderazgo institucional, consensos grupales y comunicación permanente para una valoración objetiva y justa de las personas. Véase el cuadro siguiente que muestra el ciclo necesario para la implementación correcta del modelo.



La gestión tradicional de RRHH generalmente ha basado su trabajo en una sección o unidad que aplica programas de instrucción-adiestramiento periódicos en función de ciertos objetivos, todo ello, de manera autónoma sin que los empleados se impliquen en la visión y el diseño del proceso propiamente tal, **sin creer plenamente en esos programas**. Las evidencias antes señaladas demuestran que la formación humana en el trabajo es ante todo una cuestión personal que se viabiliza por acciones organizacionales claramente sistematizadas. No se trata, por tanto, de programas puntuales de instrucción aislados de una visión de conjunto para la mejora permanente, pues crear una cultura institucional supone básicamente eso. Se considera entonces a la gestión de RRHH como un área transversal a las demás y que dinamiza el proceso de desarrollo global del personal. Esta es la cuestión esencial de nuestro planteamiento. La gestión por competencias se fundamenta en dos pilares conceptuales-operativos: los marcos referenciales sobre la **competencia laboral** y los marcos referenciales sobre la **evaluación científica**. Ambos confluyen en la identificación de competencias e identificación de los lineamientos organizacionales establecidos para la mejora global. La puesta en marcha de la gestión por competencias en las organizaciones plantea un análisis en dos dimensiones: institucional y personal. La **Dimensión Institucional** considera al **plan de calidad** de la institución y sus metas a corto, medio y largo plazo; lo cual constituye el marco claro y preciso de desarrollo institucional en el que se incluye la gestión de RRHH (Beckman & Others, 2004). Por otro lado, se considera a la **Dimensión Personal** que alude a la reflexión sobre el personal deseable para llevar adelante con éxito el plan institucional de calidad establecido como clave de competitividad.

3. Conclusiones

Luego de revisar brevemente algunos argumentos del mercado laboral y avances en la concepción de competencias, corresponde subrayar que el Modelo Estructural de Competencias para la Productividad requiere en su aplicación potenciar la visión de aprendizaje organizacional y de aprendizaje individual como vías para el logro de la calidad institucional. Por otra parte, los dos componentes de competencias profesionales y competencias del puesto de trabajo son una estructura

que puede ser aplicada durante el proceso de selección-contratación y durante el desempeño laboral. De tal modo de gestionar los recursos humanos hacia una productividad que haga impacto en el desarrollo de la organización, tanto como, en la realización integral (profesional-personal) del empleado. Lo fundamental está en creer en el ser humano para situarlo en un escenario adecuado donde demuestre todo su potencial adquirido en la escuela formal y en la escuela de la vida.

APÉNDICE

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

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

- **COMPETENCIA CIENTÍFICA:** Incluye los conocimientos propios del área de la gestión por competencias y la experiencia acumulada durante el ejercicio profesional, que en conjunto permiten la comprensión, interpretación y actualización de los temas y problemas del área.
- **COMPETENCIA TÉCNICA:** Representa el conjunto de conocimientos y criterios procedimentales e instrumentales que permiten desarrollar correctamente la gestión por competencias laborales en base de acciones razonadas que viabilizan la contribución profesional productiva.
- **COMPETENCIA PERSONAL:** La competencia personal hace referencia a la posición subjetiva de la persona respecto del saber en cuanto que *no se reconoce como poseedor de la verdad absoluta* sobre su área, sino como un conocedor insuficiente de la misma. Por lo tanto moviliza su energía hacia el aprendizaje constante a lo largo de la carrera profesional (*life-long learning*).
- **COMPETENCIA SOCIAL:** Representa a las cualidades que permiten establecer relaciones interpersonales socialmente adecuadas y técnicamente productivas con colegas y usuarios internos-externos. En tanto que la persona, al desenvolverse en una comunidad de trabajo, interactúa sobre la base del respeto, tolerancia y reconocimiento del valor de todos quienes son parte de su ámbito laboral.

COMPETENCIAS DEL FORMADOR POR COMPETENCIAS	
CATEGORÍAS	DIMENSIONES
Competencia científica	<p>El saber sobre la gestión por competencias laborales: conoce los principios teóricos y prácticos del desarrollo de la competencia laboral en el trabajo.</p> <p>La investigación integrada como motor del autoaprendizaje: entiende el valor efectivo de la investigación como base de su crecimiento profesional permanente.</p> <p>Contribución a la generación y difusión de nuevo conocimiento: estudia y produce documentos conceptuales y prácticos para la divulgación y aplicación de la gestión de la competencia laboral.</p>
Competencia técnica	<p>Vinculación del saber con la realidad de la organización: reconoce las características propias del contexto organizacional y aplica adecuadamente la gestión por competencias.</p> <p>Dinamización de procesos interactivos de investigación: organiza e impulsa procesos concretos de investigación con los empleados para desarrollar el aprendizaje y la innovación permanente.</p> <p>Liderazgo para el aprendizaje por proyectos de trabajo con los empleados: organiza e impulsa la aplicación del 'proyecto' como método de gestión productiva de las responsabilidades de los empleados.</p>
Competencia personal	<p>Disposición para aprender: Muestra una apertura mental hacia el conocimiento para lograr un crecimiento profesional, aceptando la necesidad de reconfigurar esquemas previos de pensamiento y encontrar nuevas formas de realizar mejor su trabajo.</p> <p>Regulación del desempeño: Aplica criterios de valor que le permiten canalizar correctamente su esfuerzo cotidiano: sentido de la responsabilidad, compromiso con su trabajo y la institución, cumplimiento de cronogramas, asume procesos y resultados, demuestra respeto y confidencialidad con la información, determinación y compromiso con la verdad.</p>
Competencia social	<p>Disposición para promoción del aprendizaje social: Se implica en la generación de oportunidades para el diálogo y reflexión grupal con el objetivo de asimilar nuevos conocimientos y dar vida a ideas y procesos innovadores que impulsen el desarrollo de su práctica profesional.</p> <p>Disposición para la comprensión de las otras personas: Muestra receptividad hacia las personas de su entorno, asumiendo en ellas un potencial/experiencia en el cual identifica aspectos como insumo para su propia reflexión y desarrollo.</p> <p>Disposición para la planificación grupal: Entiende su desempeño como un proceso interactivo, por tanto, impulsa la coordinación, planificación y desarrollo de las competencias en el marco de equipos de trabajo productivos.</p>

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

Referencias Bibliográficas

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

ALIC, J., MOWERY, D., & RUBIN, E. (2003): *U.S. technology and innovation policies. Lessons for Climate Change*. Pew Center on Global Climate Change. Available: www.pewclimate.org

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

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

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

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

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

ECHEVERRÍA, B. (2001): "Configuración Actual de la Profesionalidad". *Letras de Deusto*, n° 91, v 31, pp. 35-55.

ECHEVERRÍA, B. (2002): "Gestión de la Competencia de Acción Profesional". *Revista de Investigación Educativa*, n° 1, v 20, pp. 7-43.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

NAKITSAS, G. (1997): "Congreso Canadiense de Trabajo e Industria del Acero (CSTEC). Programa de Formación", en *Formación basada en competencia laboral*. Informe del Seminario Internacional "Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas", Guanajuato-México. <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/index.htm> pp.93-106.

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

OECD, (2004a): *Science and Innovation Policy. Key Challenges and Opportunities*. Meeting of the OECD Committee for Scientific and Technological Policy at Ministerial Level. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). France: OECD.

OECD, (2004b): *Life Long Learning*. Policy Brief. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD Observer. www.oecd.org/publications/Pol_brief

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

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

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

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

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

SAMANIEGO, N., (1997): "Competencias laborales y mercado de trabajo. Los desafíos de una nueva era posterior a la revolución industrial", en *Formación basada en competencia laboral*. Informe del Seminario Internacional "Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas", Guanajuato-México. <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/index.htm>, pp.86-92.

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

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

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

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

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

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

UNESCO, (2005): *SCIENCE FOR THE TWENTY-FIRST CENTURY: A new vision and a framework for action*. Latin American and the Caribbean Regional Consultation Meeting for the World Conference on Science, Santo Domingo, Dominican Republic, 10-12 March 1999. Paris: UNESCO.

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

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

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

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

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