



Centro de Servicios para la
Capacitación Laboral y el Desarrollo

CAPLAB

Servicio realizado para la
**CENTRAL DE CAFÉ Y CACAO DEL
PERÚ**

Enfoque por Competencias

Extracto de

SERIE MANUALES METODOLÓGICOS

GUIA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE REFERENTES PRODUCTIVOS

AUTORES:

Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo – CAPLAB.

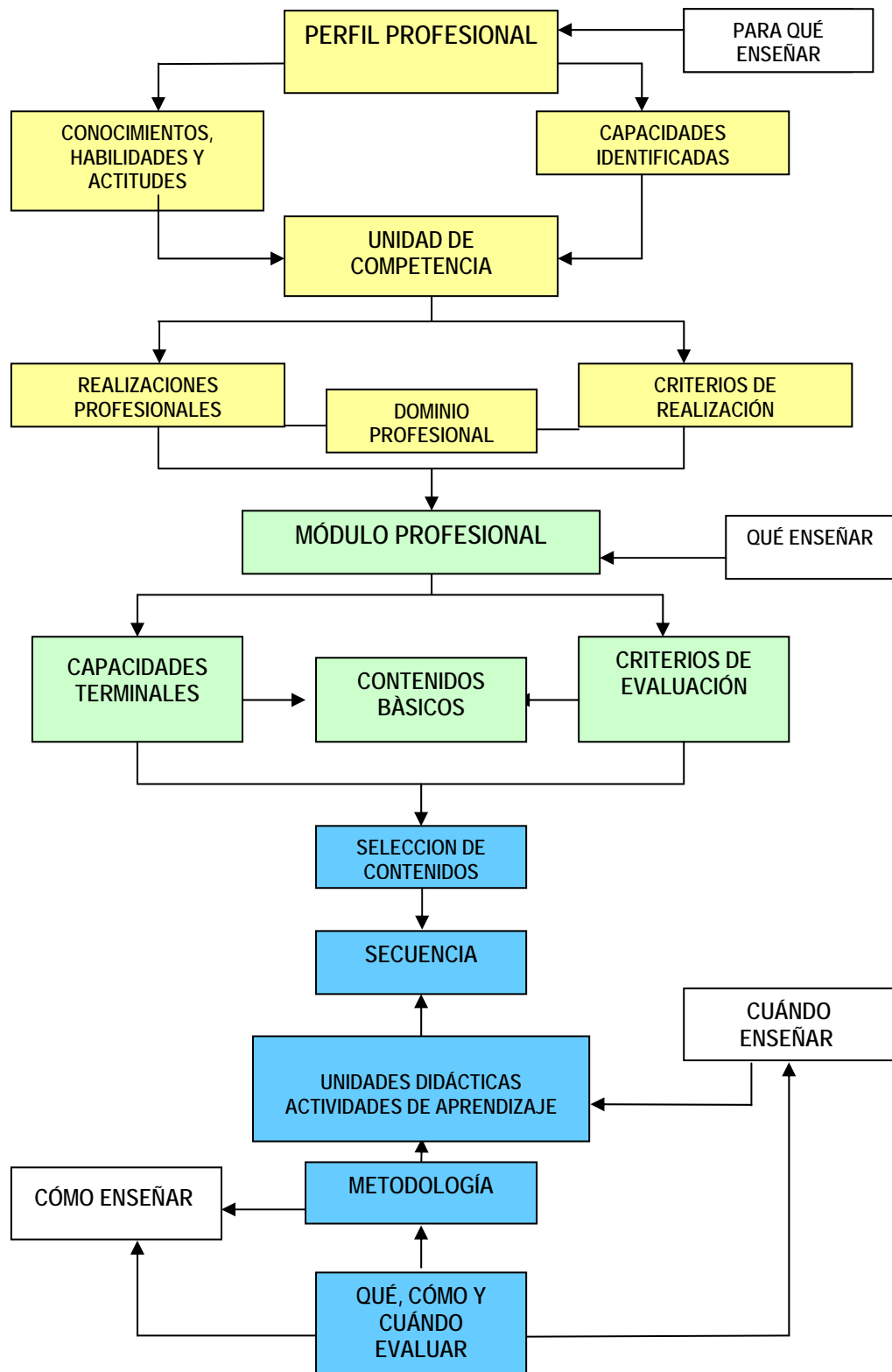
Contrato de Servicios N° 08-M-2009/SERV/EU/APROLAB II

Aída Ludeña Sánchez, Consultora principal a cargo de la conceptualización y redacción.

Gladys Farje Echeverría, Directora Ejecutiva CAPLAB, responsable de la revisión general.

Ministerio de Educación – MINEDU, Perú.

FLUJO DEL DISEÑO DE PROGRAMAS FORMATIVOS EN BASE A COMPETENCIAS LABORALES



MÓDULO 1

COMPETENCIAS LABORALES

MÓDULO 1. COMPETENCIAS LABORALES

1.1 Componentes del Módulo

Introducción

¿Cuál es el concepto de competencia en el mundo del trabajo?

En nuestro quehacer diario, nos encontramos con el término "competente" relacionado al desempeño de una persona en una ocupación en general. Denominamos y recomendamos a un "electricista competente", como aquella persona que conoce su trabajo, se desempeña con habilidad en cada tarea encomendada, además que pone en evidencia sus cualidades personales.

Otros definen la competencia como el "conjunto de comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización tiene interés en desarrollar o reconocer en sus colaboradores de cara a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa"¹

Objetivo General

Al finalizar esta Unidad el lector estará en la capacidad de: reconocer, explicar la importancia e implicancias de las competencias laborales en el mundo laboral y en la formación de jóvenes de los diferentes niveles de formación técnico profesional.

Objetivos Específicos

1. Reconocer los cambios realizados por las empresas con relación al desempeño de los trabajadores.
 2. Identificar los alcances de las competencias laborales en sus diferentes manifestaciones.
 3. Señalar las características de la formación profesional con enfoque por competencias.
-

¹ Alamillo y Villamar - 2000

Temas tratados:

Este módulo está conformado por los siguientes temas

Temas
1. Las competencias en el mundo laboral
2. Alcances de las Competencias Laborales
3. Formación por Competencias Laborales

Artículo:

Al final de este componente tenemos el siguiente artículo:

Título
Cris Bolivar 2002- "Más allá de la Formación: El Desarrollo de Competencias"

Definiciones:

Términos	Definiciones
Actividad productiva:	Cada una de las agrupaciones en las que pueden dividirse las empresas según los distintos productos y/o servicios que principalmente producen.
Área Ocupacional:	Conjunto de ocupaciones homogéneas en cuanto a los sistemas, procedimientos y recursos que emplean las personas en el desempeño laboral.
Capacidades profesionales:	capacidades técnicas características de la profesión, incluidas las que no son directamente observables en el desempeño del trabajo, como respuestas a las contingencias, cooperación y relación con el entorno.
Competencia Laboral:	Es la combinación integral de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, adquiridos a través de procesos formativos o de la experiencia laboral, que permita desempeñar situaciones de trabajo requeridos en el empleo.
Criterios de Desempeño:	Resultados que una persona debe obtener y demostrar en situaciones reales de trabajo, con los requisitos de calidad especificados.
Dominio profesional:	Descripción del campo de aplicación u objeto de las realizaciones profesionales de cada unidad de competencia.
Elementos:	es la descripción de lo que una persona debe ser capaz de hacer en el desempeño de una función productiva.
Evidencia:	Es el conjunto de pruebas que demuestran que las personas son

competentes en un grupo de funciones laborales.

Función y subfunción: Conjunto homogéneo de actividades de producción, dirigidas a conseguir un mismo objetivo.

Norma de Competencia Laboral: Es un estándar que describe los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral, los contextos en los que ocurre ese desempeño, lo que debe saber y las evidencias que debe aplicar para demostrar su competencia.

Ocupación: Agrupación de actividades pertenecientes a diferentes puestos de trabajo con características comunes.

Perfil Profesional: Asociado a un título, se organiza en unidades de competencia que se expresan a través de desempeños con valor y significado en el empleo.

Rangos de Aplicación: Descripción de los diferentes escenarios y condiciones variables, donde la persona debe ser capaz de demostrar dominio sobre el elemento de competencia.

Sector productivo: Cada uno de los grupos de actividades empresariales y productivas con características comunes y propias que se integran en un determinado sector económico.

Unidad de competencia: Conjunto de realizaciones profesionales con valor y significado en el empleo.

1.2: Las competencias en el mundo laboral

Introducción

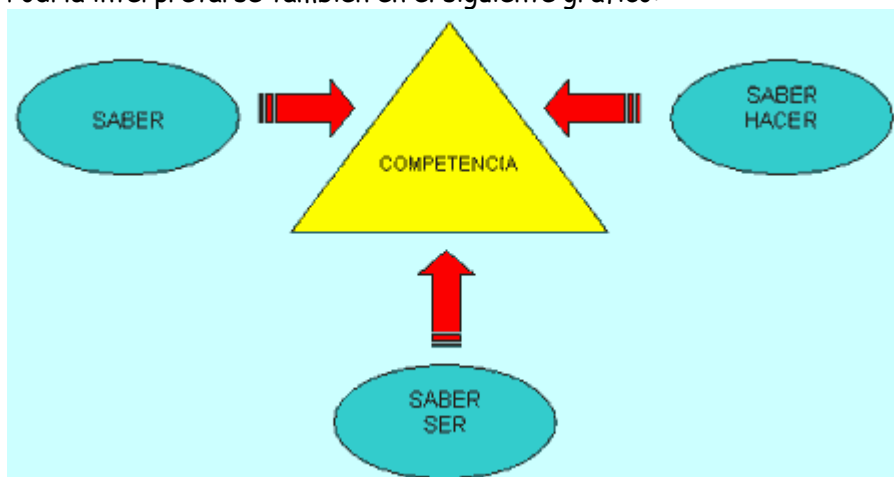
El uso de competencias en el mundo laboral, más que una moda, se trata de "un vínculo entre el trabajo, la educación formal y la capacitación"² El enfoque de competencias puede ser considerado como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común para el desarrollo de los recursos humanos.

¿Qué son las competencias laborales?

A través del tiempo se han dado a conocer diferentes definiciones, esta es una, que se ajusta más:

COMPETENCIA: Capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.

Podría interpretarse también en el siguiente gráfico:³



A partir de dicho concepto se han ensayado tipologías, clasificaciones y gradaciones de competencias, desde distintos puntos de vista. Una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis ocupacional, de las "conductas, de individuos de éxito", se obtiene una estructura conformada por: los conocimientos aplicados, habilidades desarrolladas y actitudes demostradas. Con dichos elementos concurrentes es que podemos formar los criterios que nos permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

² Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales de México (Conocer) - 1996

³ Humberto Quezada, Competencias Laborales: La puesta en valor del capital humano. www.qmasociados.net/firm.com

¿Qué clase de trabajador busca el sector productivo?

Las transformaciones en el contexto laboral, tendentes a forjar este nuevo tipo de trabajo y trabajador, se han circunscrito a dos ámbitos principales: cambios en la flexibilidad y polivalencia en el desempeño ocupacional, y capacitación a nueva competencia o calificación en los trabajadores.

El proceso de flexibilización de las relaciones laborales ha transformado algunos de los mecanismos de los mercados internos de las empresas, entre los que destacan:

- a) La contratación de un trabajador tiende a realizarse más que sobre un puesto de trabajo tradicional, sobre un perfil ocupacional en el que se enriquecen y amplían las tareas laborales y se enfatiza el trabajo en equipo.
- b) La estructura salarial tiende a establecer salarios más asociados al conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores, que a la antigüedad que tengan en el puesto.
- c) La adquisición de capacitación y el desarrollo de habilidades cobran mayor importancia en la conformación de los escalafones.

El trabajador actual

El sector laboral ha ido flexibilizando la actividad de los trabajadores de la estricta definición de los puestos de trabajo y de tareas a desempeñar, haciéndola más diversificada y transferible en respuesta a las nuevas y cambiantes condiciones de trabajo. En este sentido, la flexibilidad del trabajo implica la necesidad de ocupar a trabajadores en áreas diferentes en función de sus conocimientos y de acuerdo con la coyuntura a la que se enfrenta la empresa.

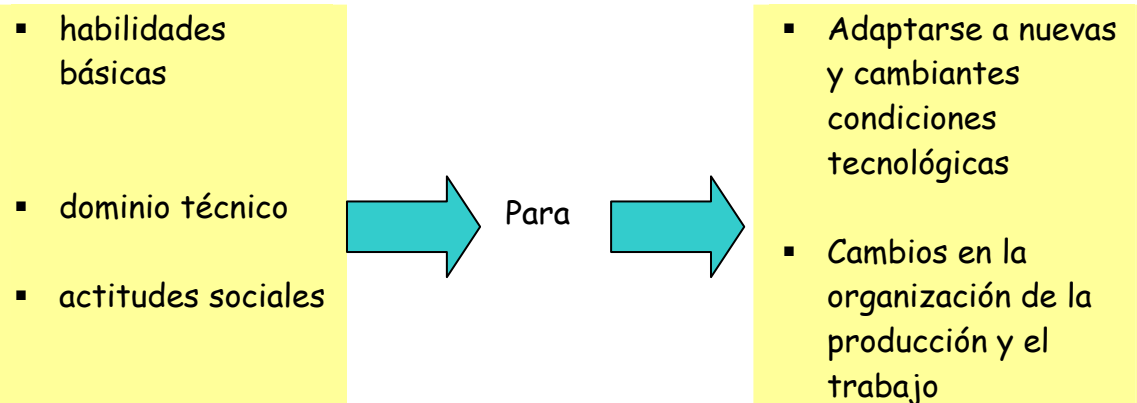
Por su parte, la polivalencia del desempeño laboral implica que el trabajador transfiera sus conocimientos y habilidades al conjunto de actividades que tienen que ver con la totalidad del proceso productivo en el que participa, desde la producción directa (control, operación y mantenimiento de equipo) hasta la toma de decisiones colectivas ante condiciones especiales relativas a los insumos, mejora de procesos y rotación de tareas.

¿Qué buscan los Empleadores en los jóvenes que ingresan al mercado laboral?⁴

- Flexibilidad intelectual, capacidad para manejar información compleja (insatisfacción con grado de innovación de egresados asociada a baja sensibilidad a entorno organizacional)
 - Administrar el tiempo, trabajar bajo presión
 - Capacidad para entender la "política" en la organización, trabajar reconociendo diferentes grados de experiencia y motivaciones de las personas
 - Menor arrogancia, especialmente con colegas no universitarios o no técnicos (son buenos para trabajo en equipo con pares)
 - Mejores destrezas comunicativas, especialmente habilidad para escuchar, presentaciones orales, habilidades para escribir documentos (especialmente "construir casos persuasivos")
-

DEMANDA Y OFERTA DE COMPETENCIAS

Los trabajadores para ser competitivos en el mercado laboral deben poseer:



⁴ FUENTE: Harvey, L and Mason, S. (2000) A Quality Graduate. London: Kogan Page.

1.3: Alcances de las competencias laborales

Introducción

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. En general, se define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Al referirnos a las competencias laborales, es conveniente distinguir cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y que tienen aplicaciones prácticas: la **Identificación de competencias**, la **Normas de competencia laboral**, la **Formación basada en competencias** y la **Certificación de competencias**. Estas cuatro dimensiones están relacionadas unas a otras y dependen entre sí.

Identificación de Competencias (Análisis Ocupacional)

¿Qué es el análisis ocupacional? Describe *¿qué hace el trabajador, para qué lo hace y cómo lo hace?* Incluye también el enunciado de las habilidades y destrezas necesarias, así como los conocimientos aplicados. Un aspecto importante es la inclusión de capacidades personales para el desempeño eficiente de su trabajo.

La OIT en su glosario de términos define⁵ el análisis ocupacional como la "acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada".

¿Cómo se identifican las competencias? Con el fin de identificar competencias requeridas para el desempeño de una ocupación, se han ido perfeccionando diversas metodologías, entre las que se encuentran el Análisis Funcional, el DACUM "Desarrollo de un Currículo", y sus variantes: AMOD (un Modelo) y SCID (Currículo Sistémico y Desarrollo Instruccional); y el Análisis Ocupacional Participativo AOP, desarrollado por el Programa CAPLAB de la cooperación suiza en el Perú.

⁵ OIT, Formación Profesional. Glosario de Términos escogidos, Ginebra 1993.

Normas de Competencia Laboral (NCL)⁶

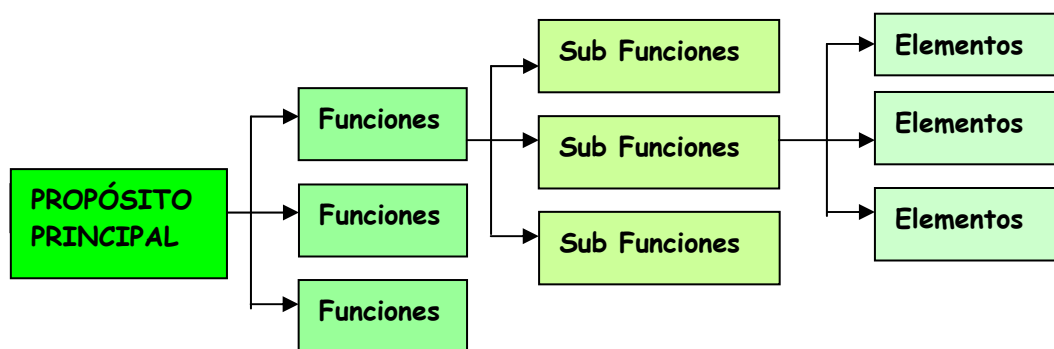
¿Qué son normas de competencia laboral?

Son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente, mediante la metodología del Análisis Funcional. Las NCL están conformadas por unidades de competencia y elementos de competencia, criterios de desempeño, campos de aplicación y evidencias por desempeño y de conocimientos que se identifican en la etapa de análisis funcional.

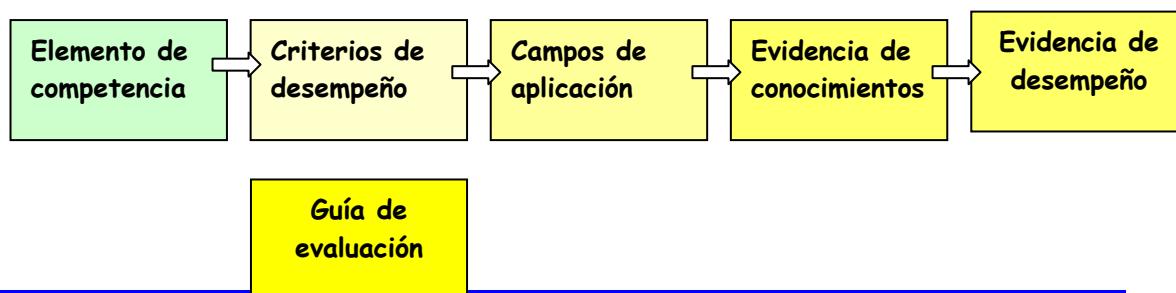
El propósito o la razón de normar las competencias es desarrollar un referente común para los integrantes de un sector o actividad económica, de una ocupación o de una empresa en particular, de cómo direccionar el aprendizaje individual para que tenga sentido en el funcionamiento y el aprendizaje del sector o actividad, de la ocupación o de la empresa como un todo.

Un estándar o norma permite comparar cierto desempeño observado, con el referente de dicha norma para establecer si se adecua o no al mismo. De allí se deriva que la Norma de Competencia Laboral, que es base para la evaluación de competencias, también lo es para la elaboración de programas de formación; ya que esencialmente la norma describe las competencias requeridas para el desempeño.

Proceso de elaboración de NCL



Pasos para establecer una Norma:



⁶ “40 Preguntas sobre competencia laboral”, Vargas Zúñiga, Cinterfor, 2004, pag. 63.

Formación por Competencias

¿Qué es la formación por competencias? La formación por competencias es aquella que responde a la necesidad del sector productivo y de servicios, al formar personas que tengan la mayor posibilidad de empleabilidad en dichos sectores.

Características del Modelo de Formación por Competencias:

- Las competencias que los estudiantes tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y de conocimiento público (Perfil Profesional).
- El progreso de los estudiantes en el programa sigue el ritmo que ellos determinan, según las competencias demostradas.
- La formación es individualizada y las experiencias de aprendizaje son guiadas por una retroalimentación sistémica.
- La formación se hace con materiales y equipos que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias de trabajo.
- Es flexible. La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
- Hechos, conceptos, principios y otros tipos de conocimiento que forman parte integrante de las tareas y funciones.
- La formación se dirige al desarrollo de capacidades y a una evaluación por cada competencia. La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como fuente de evidencia.

Certificación de Competencias

¿Qué es la certificación de competencias? Es el procedimiento por el cual se verifica la conformidad del desempeño de una persona con una norma de competencia.

Alude al reconocimiento formal de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral que tiene una norma de competencia laboral. La emisión de un certificado implica la evaluación de competencias efectivamente logradas. El certificado, en un sistema regido por una norma laboral, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada, que se basa en los estándares previamente definidos. La certificación es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee y que es reconocida en el mundo laboral.

1.4: Formación por competencias

Una de las principales características de la formación por competencias es su orientación a la práctica, tomando como eje central al trabajo productivo. Este tipo de formación posibilita la inserción natural y continua de las personas en el mercado laboral.

Introducción

Los programas de formación se basan en la identificación cuidadosa de las competencias requeridas para el desempeño de una profesión u ocupación, que está representado por el Perfil profesional.

Características

A diferencia de la orientación tradicionalmente academicista que pueden tener muchos programas formativos, los programas de formación basados en competencia laborales se caracterizan porque:

- Toma como base las características del egresado plasmado en el perfil profesional/ ocupacional.
- La programación curricular es por Módulos
- Enfoca el aprendizaje hacia el desempeño laboral y no hacia las asignaturas de los cursos.
- Mejora la relevancia de lo que se aprende, articulando el aprendizaje al mundo laboral.
- Facilita la integración de contenidos aplicables al trabajo, mediante módulos y proyectos.
- Genera aprendizajes aplicables a situaciones complejas.
- Favorece la autonomía de los individuos.
- Transforma el papel de los docentes hacia una concepción de facilitador y promotor del aprendizaje.
- La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.

Perfil profesional

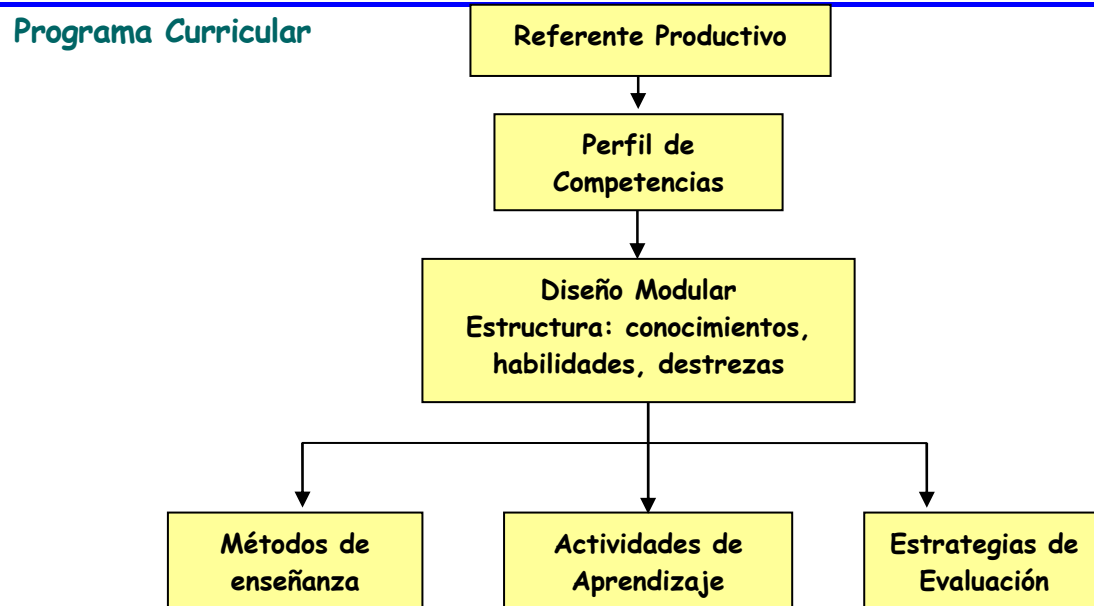
El perfil profesional determina los conocimientos, capacidades, habilidades, y actitudes en un nivel de competencia que satisfaga los estándares que los servicios y la producción hayan definido desde el referente productivo. Este perfil cubre una amplia gama de actividades genéricas y de operaciones relacionadas con los métodos y procedimientos profesionales operativos para obtener resultados en la actividad ocupacional.

Programación Modular

El perfil profesional es el referente para la programación modular. Se elaboran contenidos formativos estableciendo los conocimientos, las habilidades específicas tanto teóricas y prácticas requeridas para el desempeño competente de una ocupación. Para hacerlo, se parte del análisis de la unidad de competencia que responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tiene que **saber** el trabajador para establecer los conocimientos teóricos?
- ¿Qué tiene que **saber hacer** el trabajador para obtener los conocimientos prácticos?
- ¿Cómo tiene que **saber estar y actuar** el trabajador para precisar las actitudes y comportamientos requeridos?

Posteriormente se estructuran los contenidos formativos en módulos. En general, se crea una correspondencia entre módulo y unidad de competencia. Finalmente, se establecen los itinerarios formativos, una secuencia de los módulos ordenada pedagógicamente cuyo fin es el de capacitar para el desempeño de una ocupación.



¿Qué exige un Modelo de Formación por Competencias?

A los alumnos:

Los alumnos deben ser informados desde el inicio del ciclo formativo, sobre los cambios en los programas curriculares, en la metodología, para lograr su participación activa, compromiso, retroalimentación y estímulo constante.

A los docentes:

Los docentes juegan un papel muy importante, ellos deben responder a los nuevos requerimientos de la formación por competencias, tales como la profesionalización, la aplicación de metodologías centrada en los alumnos, la capacidad de ser flexible para conducir un aprendizaje casi individualizado. Un aspecto importante del docente es propiciar en sus alumnos capacidades de reflexión, de trabajo en equipo y de elaboración y ejecución de proyectos, que dentro de este contexto se hacen cada vez más frecuentes.

Deben tener dominio no sólo del manejo técnico del área ocupacional en el que debe estar actualizado constantemente, sino que también de las competencias sociales que le permitan conducir el aprendizaje, de hábitos de comunicación, conducta proactiva, la resolución de problemas, el trabajo en equipo y otros valores de la vida personal y ciudadana.

A los centros de formación:

Mantenerse en estrecha cooperación con los empresarios, a través de equipos de trabajo para actualizar perfiles, identificar nuevos requerimientos, con el sustento de nuevos diseños pedagógicos, así como nuevas ofertas de los trabajadores y las empresas. Docentes actualizados e instituciones equipadas para responder a los nuevos retos.

A la administración educativa

Mantenerse en contacto y convocar al sector productivo y de servicios, para actualizar los perfiles y crear nuevas carreras de acuerdo a la demanda actual del mercado laboral.

A las empresas:

Participar activamente con las instituciones de formación profesional, tanto en la identificación de competencias como en las prácticas laborales que se cumplan en sus instalaciones.

	Programas Convencionales	Formación por Competencias
Diferencias entre la formación convencional y la basada en competencias	BASADOS EN ASIGNATURAS BASADOS EN TIEMPO AL MISMO GRUPO NECESIDADES DEL GRUPO RETRO-ALIMENTACIÓN RETRASADA LIBROS DE TEXTO/TRABAJO CLASES EXPOSITIVAS NOTAS FINALES PROMEDIADAS	BASADOS EN LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS BASADOS EN DESEMPEÑO FLEXIBLE, CADA ESTUDIANTE SIGUEN SU PROPIO RITMO, SEGÚN LAS COMPETENCIAS DEMOSTRADAS. RETRO-ALIMENTACIÓN INMEDIATA APRENDIZAJE FACILITADO POR ACTIVIDADES EVALUACIÓN DE ACUERDO A UN CRITERIO DE DESEMPEÑO

RESUMEN

Nuevas tendencias de los mercados de trabajo y retos para la formación profesional.

La Competencia Laboral

- "Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada"
- En mundo laboral busca la polivalencia de desempeños
- Contratación en base a un perfil ocupacional
- Los empleadores buscan en los jóvenes mayores capacidades personales.

Dimensiones de las Competencias Laborales

- Identificación de competencias: Análisis Ocupacional con participación de empresarios y trabajadores.
- Normas de Competencia Laboral. Procedimiento de estandarización de desempeños.
- Formación por Competencias: Flexible, basado en perfiles.
- Certificación de competencias: Reconocimiento formal de las competencias.

La Formación por Competencias

- Los programas de formación se basan en la identificación cuidadosa de las competencias requeridas para el desempeño de una ocupación.
- Enfoca el aprendizaje hacia el desempeño laboral.
- Exige: en los alumnos, mayor compromiso
- Docentes: facilitador actualizado en aspectos tecnológicos y sociales
- Instituciones educativas relacionadas con el mundo empresarial
- Empresas relacionadas con las instituciones educativas de formación profesional.

Para Reflexionar

¿Cuáles son el desarrollo y perspectiva reales del área ocupacional en la que trabaja considerando tanto el entorno geográfico como el contexto actual de la economía?

¿Como definiría la competencia laboral en el área y nivel ocupacional que labora?

Recuerde que el referente productivo es un paso imprescindible en la formación por competencias laborales para que responda a las necesidades del mercado laboral.

Se hace necesario que las instituciones de formación profesional, se relacionen con las empresas, tanto para la revisión de perfiles como para prácticas profesionales.

LECTURA RECOMENDADA

MÁS ALLÁ DE LA FORMACIÓN: EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Autora: *Cris Bolívar* © 2000

Todos sabemos ya de la importancia de la formación y de la necesidad de mantenernos actualizados, aceptando que ello implica estar inmersos en un proceso de continuo reciclaje, puesto que los conocimientos que hoy nos resultan útiles mañana pueden quedar obsoletos.

"El aprendizaje no sólo debe darse en el aula, sino que tiene que poder llevarse a la práctica y servir como base para la mejora continua".

Cris Bolívar © 2000

Pero, para tener éxito profesional, necesitamos algo más que actualizar nuestros conocimientos, también es imprescindible desarrollar nuestras competencias y mantenerlas alineadas

a las necesidades del rol y del entorno organizacional, desde la integración de nuestra vida profesional y personal.

Pero, aunque mucho se ha hablado de ellas, conviene volver a definir que entendemos por competencias.

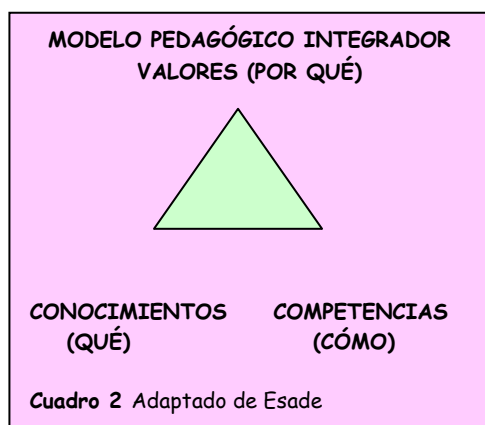
Aunque cercano a otros términos manejados por la psicología, el concepto de competencia aparece a los años 70, especialmente a partir de los trabajos de McClelland en la Universidad de Harvard (USA). **Una competencia es una característica subyacente que está relacionada con una actuación de éxito en el trabajo.** Existen numerosas definiciones, una de ellas es la Alamillo y Villamor:

Competencia es el "conjunto de comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización tiene interés en desarrollar o reconocer en sus colaboradores de cara a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa".

A su vez, también podemos encontrar diversas clasificaciones de competencias. Dos de los autores que más han trabajado sobre ellas son Daniel Goleman y Richard Boyatzis, a partir de su modelo podemos ver a qué nos referimos cuando hablamos de competencias (*ver cuadro 1*). No obstante, **cada organización debería definir las suyas en base a sus objetivos estratégicos y a cada rol y puesto a desempeñar.**

Pero la cuestión esencial es: **¿cómo podemos desarrollarlas?** La respuesta parece obvia desde un enfoque y una metodología orientados a ello, como el Modelo Pedagógico Integrador (*ver cuadro 2*) utilizado por Cris Bolívar Consulting.

El **Modelo Pedagógico Integrador contempla tres ejes (conocimientos, competencias y valores)** sobre los que trabajar de forma holística e integrada a fin de conseguir un aprendizaje sólido, orientado a los resultados y a la satisfacción profesional y personal.



SÍNTESIS MODELO DE COMPETENCIAS

(D.Goleman y R.Boyatzis)

CAPACIDADES DE CONOCIMIENTO Y DOMINIO PERSONAL

- **Motivación de logro:** Esforzarme por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- **Conocimiento de uno mismo:** Reconocer las propias emociones y sus defectos. Conocer las propias fortalezas y debilidades.
- **Iniciativa:** Prontitud para actuar cuando se presenta ocasión.
- **Optimismo:** Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.
- **Autoregulación:** Capacidad para canalizar las propias emociones en la dirección adecuada.
- **Autoconfianza:** Seguridad en la valoración que hacemos a nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE RELACIONES

- **Empatía:** Capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello.
- **Liderazgo inspirador:** Capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros.
- **Conocimiento organizacional:** Capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.
- **Gestión del conflicto:** Capacidad para negociar y resolver desacuerdos.
- **Trabajo en equipo y colaboración:** Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- **Desarrollo de otros:** Capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.
- **Sensibilidad intercultural:** Sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.
- **Comunicación oral:** Capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.

COMPETENCIAS COGNITIVAS DE Y RAZONAMIENTO

- **Pensamiento analítico:** Capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar las partes que las constituyen y reflexionar a cerca de ello de manera lógica y sistemática.
- **Pensamiento sistémico:** Capacidad para percibir las interacciones entre las partes de un todo.
- **Reconocimiento de modelos:** Capacidad para percibir las interacciones entre las partes de un todo.
- **Expertise técnica o profesional:** Capacidad e interés en utilizar, mejorar y ampliar los conocimientos y las habilidades necesarias en relación con el propio trabajo.
- **Análisis cuantitativo:** Capacidad para analizar, valorar y trabajar con datos y variables cuantitativas.
- **Comunicación escrita:** Habilidad para redactar y sintetizar a través de mensajes escritos.

Para trabajar sobre estos tres ejes, **la metodología deberá ser siempre participativa y, en muchos casos, experiencia, de forma que impacte tanto desde el plano cognitivo, como emocional y conductual.** El participante debe poner tomar parte activa en el proceso de aprendizaje de forma que él pueda hacer sus propios descubrimientos que él pueda hacer sus propios descubrimientos y aprendizajes de valor y pueda experimentar y tomar conciencia de sus competencias y áreas a desarrollar.

-Eso depende en buena medida del lugar adonde quieras ir - dijo el gato.
-No me importa mucho adónde... - dijo Alicia.
-Entonces no importa por dónde vayas - dijo el gato.

Ello facilitará poder revisar los hábitos a cambiar y así avanzar con mayor facilidad desde el nivel de aprendizaje 1 al nivel 4 (ver cuadro3). Ello significa pasar de una situación de inconsciencia de nuestras incompetencias (no somos conscientes de lo que no sabemos y, por tanto, no podemos desarrollarlo) a una situación donde pasamos a manejar de forma inconsciente nuestras competencias, ya no hace falta que pensemos en ellas, surgen espontáneamente, las hemos interiorizado.

De esta forma, se consigue tanto la **comprensión** (nivel cognitivo, racional) como la **comprehensión** (nivel emocional, holístico, insight) de los nuevos aprendizajes, de forma que sea mucho más sencillo empezar a ejercitar la competencia a desarrollar y fijar nuevos hábitos en menos tiempo.

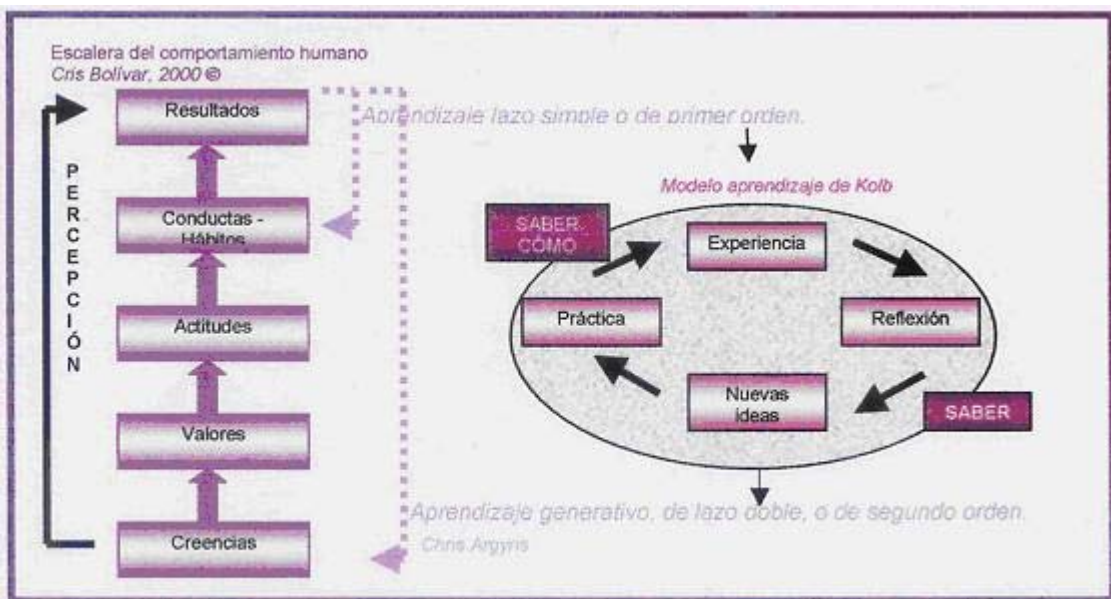
En definitiva, el proceso de aprendizaje, para que sea realmente eficaz, tendrá que centrarse también en todo aquello que sirve de freno al nuevo aprendizaje a fin de **facilitar**

Los cuatro niveles de aprendizaje (PNL)



la consecución del aprendizaje generativo, que partiendo del desaprendizaje (desde la revisión de creencias-paradigmas y valores), permite el aprendizaje continuo a partir de la lectura de los resultados obtenidos ((percepción y feed-back del entorno) como consecuencia de nuestras conductas. (Ver cuadro 4).

Puesto que, como ya hemos mencionado, el proceso de aprendizaje continuo requiere una revisión periódica de nuestras conductas a fin de mantenernos alineados con las demandas del rol, un rol cada vez más dinámico en función de las organizacionales (Ver cuadro 5).



Cuadro 4. Cris Bolívar, 2002 ©

Pero dada la complejidad y la dificultad del cambio y debido también al hecho de que las velocidades de aprendizaje cognitivo y emocional son distintas (Ver Cuadro 6), muchas veces se hace necesario ir más allá de un taller de formación, hace falta introducir en el programa **otras herramientas** (ver cuadro 7) que intervengan a lo largo del tiempo, facilitando que se dé el desarrollo de las competencias deseadas.

Una de las más destacables y eficaces es el coaching.

“El coaching es una herramienta que ayuda a las personas a crecer profesionalmente de cara a lograr su satisfacción y la de la organización. Es un espacio conversacional planificado, individuo-individuo y confidencial, donde se facilitan nuevas lecturas y percepciones, se propicia la transformación permanente y se genera sabiduría”. Cris Bolivar 2001.

Cuadro 6

APRENDIZAJE COGNITIVO *Se da a nivel de córtex. Cuando se da comprensión cognitiva de los conceptos, su aprendizaje se produce con rapidez.*

APRENDIZAJE EMOCIONAL

Se da a nivel de sistema límbico. Implica adquirir un nuevo hábito, rescribir un nuevo circuito emocional. Para ello es necesario que haya insight, comprensión emocional. La velocidad de este tipo de aprendizaje es lenta, requiere de muchas repeticiones (práctica) para que se fije la nueva respuesta o conducta.

Cuadro 6

El coaching, a través de sus distintas fases, facilita el desarrollo real y estratégico de las competencias del coaching, teniendo en cuenta el sistema al que pertenece y las limitaciones y oportunidades reales que se dan en él.

HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

- *Coaching*
- *Counselling*
- *Programas de inteligencia emocional*
- *Programas de desarrollo energético*
- *Tutorías*
- *Conversación de desarrollo semestral o anual*
- *Programa de gestión por competencias*

De esta forma, siendo conscientes de que el desarrollo de nuestras competencias es algo complejo que va más allá de la formación tradicional, podremos plantearnos optar por aquellos programas y herramientas que sean realmente útiles a tal fin, de forma que nos acompañen en un proceso de mejora permanente hacia el estimulante reto de crecer no sólo como profesionales sino también como personas.

“Cada ser humano es su propia obra maestra”. Henry David Thoreau