

## Formación del recurso humano: visión tradicional y visión por competencias \*\*

*Judith Díaz\*\*\* y Jeannette Márquez \**

### *Resumen*

El presente artículo está orientado hacia un proceso comparativo entre la visión tradicional de formación del recurso humano y la visión por competencias que es una tendencia que ha tomado un gran auge en estos últimos años por ser una visión que permite el desarrollo de la organización a través del manejo adecuado del recurso humano, buscando identificar y liberar el potencial de las personas. Se inicia con la conceptualización del término formación para posteriormente presentar la descripción del proceso de formación del recurso humano desde la perspectiva tradicional y luego la descripción desde la visión por competencias, por último se muestra un cuadro comparativo de ambas visiones. El planteamiento que se presenta está sustentado en el análisis de contenido en textos y documentos que tratan el tema.

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

### **Abstract**

The present article is oriented towards a comparative process between the traditional vision of formation of the human resource and the vision by competitions that are a tendency that has taken a great height in these last years to be a vision that allows the

\*\* Recibido: 25.06.04      Aceptado: 02.11.04

\* ([jjmgvi@hotmail.com](mailto:jjmgvi@hotmail.com)) Magíster en Orientación, Mención: Orientación Laboral. Lic. en Educación, Mención: Ciencias Pedagógicas. Área: Orientación. Profesora Ordinaria Departamento de Psicología. Facultad de Humanidades y Educación de La Universidad del Zulia. Maracaibo, República Bolivariana de Venezuela.

\*\*\* ([jbdiaz20@yahoo.es](mailto:jbdiaz20@yahoo.es)) Magíster en Recursos Humanos. Lic. en Educación, Mención: Ciencias Pedagógicas. Área: Orientación. Profesora Ordinaria Departamento de Psicología. Facultad de Humanidades y Educación de La Universidad del Zulia. Maracaibo, República Bolivariana de Venezuela.

---

development of the organization through the adapted handling of the human resource, looking for to identify and to release the potential of the people. Formation begins with the conceptualización of the term later to present/display the description of the process of formation of the human resource from the traditional perspective and soon the description from the vision by competitions, finally is a comparative picture of both visions. The exposition that appears is sustained in the analysis of contents in texts and documents that treat the subject.

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

### ***Introducción***

Hoy en día, buscando siempre la excelencia dentro de las organizaciones, se han generado nuevas líneas de acción 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. Ese “alto rendimiento” tiene inmerso muchos factores, entre los cuales se encamina la rentabilidad y un recurso humano óptimo y de calidad lo que implica su desarrollo y por ende su adiestramiento.

Existen diversos enfoques para abordar el proceso de adiestramiento, sin embargo, en los últimos años ha tenido un gran auge el enfoque de competencias, no sólo para el adiestramiento sino para el resto de los procesos del recurso humano, como son el reclutamiento de personal, evaluación del desempeño e incluso en el diseño de escalas para sueldos y salarios.

La formación, es un proceso de la gestión del recurso humano y el presente artículo muestra un análisis comparativo entre la visión tradicional y la de competencias, para desarrollar el adiestramiento en las organizaciones.

### **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 el proceso de formación.

---

Chiavenato (1988) parte del término educación compartiendo el planteamiento de Arthur Whitehill 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, la educación genera un proceso de formación y según la UNESCO (2003) este es el pilar fundamental en la dedicación de espacios de convivencia, conocimientos, atención, respeto y responsabilidad, por tanto la formación está encaminada hacia el desarrollo del individuo y en el campo organizacional está dirigido tanto hacia el desarrollo de la organización como hacia el desarrollo de la persona.

Chiavenato (1988) llama a esta formación educación profesional y establece que puede llevarse a cabo en 3 etapas:

- Formación profesional, caracterizada por preparar al hombre para que éste pueda desempeñarse en el mercado de trabajo.
- Entrenamiento, prepara al individuo para una tarea o función específica dentro de una organización determinada.
- Desarrollo o perfeccionamiento, persigue el mejoramiento profesional del hombre.

Para efectos de esta disertación teórica interesa profundizar sobre el proceso de entrenamiento y de desarrollo.

Para Chiavenato (1988), 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 (s/f), ambos citados por Chiavenato (1988) definen el entrenamiento como un proceso educativo para la formación del recurso humano dirigido a la adquisición de habilidades para una tarea específica, basadas en lo antes mencionado, se puede caracterizar el entrenamiento como se muestra en el cuadro 1.

El desarrollo y perfeccionamiento es definido claramente por Dolan, Shuler y Cabrera (1999) quienes plantean 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
- Desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes, atendiendo requerimientos más complejos de la organización y el trabajo.

Para la American Society for Training and Development (A.S.T.D) citados por Villegas (1988), el desarrollo implica:

- Un aumento en el número o modernización de las actividades.
- Se encarga de las necesidades proyectadas, tanto sobre una base de largo plazo como de corto plazo.

Considerando los planteamientos anteriores, sumados al de Steinmetz y Campbell (s/f) el desarrollo y perfeccionamiento se puede caracterizar como se realiza en el cuadro 2.

Por tanto, el desarrollo y el perfeccionamiento están dirigidos al crecimiento profesional del personal, permitiendo potenciar las habilidades del mismo tanto para el cargo actual como para cargos futuros.

Otro concepto planteado en la formación del recurso humano es el de adiestramiento, empleado por Villegas (1988) para caracterizar el proceso de formación en actividades laborales específicas.

La American Society for Training and Development (Villegas 1988), lo define como una "actividad apropiada cuando existe una deficiencia o un potencial de deficiencia en cuanto al rendimiento en el trabajo".

En el cuadro 3 se caracteriza el adiestramiento, el cual es tomado de Villegas (1988).

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), definen la capacitación como "los esfuerzos de una organización para impulsar el aprendizaje de su personal, orientada hacia cuestiones de desempeño a corto plazo".

Dessler (1991) le llama capacitación técnica y tiene como objetivo proporcionar al personal la experiencia básica que se requiere para desempeñarse en los empleos actuales.

Existen otros autores que le llaman simplemente formación, entre ellos se pueden citar a Milkovich y Boudreau (1994) que la definen como un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los

---

empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

Dolan, Schuler y Cabrera (1999) conciben la formación como un “conjunto de actividades dirigido a mejorar el rendimiento presente aumentando la capacidad 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.

Al analizar los conceptos de entrenamiento, adiestramiento, capacitación 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.

Al comparar la definición de formación con las de desarrollo y perfeccionamiento se puede determinar que la formación constituye una manera de desarrollo centrada en el desempeño actual de una actividad concreta, mientras que el desarrollo y perfeccionamiento, es más amplio 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.

Dolan, Schuler y Cabrera (1999) resaltan las semejanzas entre la formación y el perfeccionamiento señalando que ambos consisten en “aportar experiencias de aprendizaje, con el fin de mejorar el rendimiento individual mediante cambios en los

---

conocimientos, habilidades y actitudes. Incluye experiencias cuyo propósito es:

- Suscitar nuevos conocimientos.
- Actualizar las habilidades.
- Preparar a la gente para cambios en su carrera.
- Rectificar las deficiencias de habilidades y conocimientos.
- Mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la organización”.

Se le puede ser llamar de distintas maneras a la formación del recurso humano, pero sin importar su nombre este proceso repercute desde la perspectiva sistémica, en la organización y en su personal, con el propósito de influir o de mejorar en el rendimiento de ambos.

El Recurso Humano también puede formarse a través del desarrollo de carrera entendido éste como la programación de movimientos de los empleados en diversos puestos en la organización. Sherman, Bohlander y Snell (1999) agregan que el desarrollo de carrera también implica identificar las necesidades futuras de personal y de desarrollo.

Por tanto, la formación también puede efectuarse en el puesto de trabajo y esto lo permite el desarrollo de carrera, formación a través del cumplimiento de las tareas del puesto que la persona ocupa por un período de tiempo determinado para luego rotar hacia otro puesto.

Dolan, Schuler y Cabrera (1999) definen el desarrollo de carrera o carrera profesional como la sucesión de actividades laborales y puesto de trabajo desempeñados 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.

Además, agregan que la carrera profesional supone vivencias relacionadas con el trabajo, que le permiten adquirir y desarrollar nuevas destrezas. Esto permite desarrollar el potencial del Recurso Humano dentro de la Organización.

También es importante citar a estos autores, para enumerar los objetivos que se pueden lograr (1999):

- Mejorar las capacidades intelectuales y emocionales.
- Aumentar la satisfacción del empleado con su puesto de trabajo y mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Ayudar al empleado a descubrir nuevos intereses.

- 
- Aumentar la efectividad del rendimiento del empleado en el puesto de trabajo.
  - Evitar que queden obsoletos los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado.
  - Mantener el entusiasmo de los empleados para evitar que se desmotiven en su labor.

Hay que resaltar en estas definiciones el componente educativo que encierra cada uno de estos términos llámese formación, adiestramiento, capacitación, desarrollo o perfeccionamiento.

## **Descripción del Proceso de Formación del Recurso Humano.**

### **Modelo Tradicional.**

El modelo tradicional de la Formación del Recurso Humano se centra en la idea del puesto de trabajo, resalta las tareas y funciones que se deben llevar a cabo en dicho puesto, siendo sólo importante que el personal cumpla con éstas tareas y funciones. Se elabora de manera sistemática partiendo del diagnóstico de necesidades para luego llevar a cabo un programa de formación.

Fernando Vargas Zúñiga (s/f) en la 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 variaciones son más de presentación que de fondo. Los pasos a seguir se pueden resumir 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, Bohlander y Snell (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, Schuler y Cabrera (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.**

Se centra en la idea de ocupación en lugar de puesto de trabajo, entendida esta según Levy-Leboyer (1997) 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. Se centra en la persona en vez del cargo. Esto exige del trabajador, según explica Vargas Zúñiga (s/f) en su ponencia, un más amplio rango de capacidades que involucran no sólo conocimientos y habilidades sino también comprensión de lo que están haciendo.

Levy – Leboyer (1997) en el prólogo de su libro *Gestión de las competencias* realiza un resumen de la evolución del término competencia y sus diversas 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 4.

Según Hay Group (1996) 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:

- Características o cualidades personales como son rasgos de carácter, motivación, valores, actitudes... y son conocidas como competencias genéricas. Levy – Leboyer (1997) la denomina competencia personal. Son más difíciles de adquirir y de desarrollar.

- Conocimientos y destrezas que se adquieren mediante el estudio, la experiencia y la práctica son conocidos como competencias técnicas son de más fácil adquisición y desarrollo. Levy – Leboyer (1997) le llama competencia profesional. Son conductas y acciones pertinentes en el lugar de trabajo.

- Eficiencia en rendimiento profesional, este tercer componente es propuesto por Levy – Leboyer (1997) destacando los niveles de desempeño adecuado (real) y desempeño superior (ideal), es decir, hace referencia a la actuación y a los resultados en el puesto de trabajo.

Hay que destacar que las competencias son flexibles y exigen por parte de cada persona, asumir una responsabilidad al igual que comprender lo que se hace.

Al aplicar el enfoque de competencias en la planificación del recurso humano y, por tanto, en la formación del recurso humano, se debe iniciar con la elaboración de un perfil de competencias, a través de 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 lógicamente interrelacionados.

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.

Existen diversos métodos en que coinciden diversos teóricos para obtener información acerca de las competencias, tomándose como referencia el esquema propuesto por Levy – Leboyer (1997):

a) 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. Estos incidentes deben haber sido realmente observados, deben ser puestos en su contexto, es decir, descritos en función de un problema a resolver, en relación con las intenciones y con los objetivos de las personas afectadas, de tal manera que las consecuencias de los diferentes comportamientos adoptados puedan ser evaluadas o por lo menos, descritas con precisión.

b) 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 improviso que le sustituya. Su primer trabajo consiste en atender todos los problemas representados por documentos que se encuentran en la bandeja del correo. Las competencias a ser evaluadas son flexibilidad, espíritu de decisión, capacidad de delegar, iniciativa, organización del trabajo, comunicación escrita.

- 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.

---

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.

### **Formación por competencias.**

Existen tres formas de desarrollar las competencias, expuestas por Levy- Leboyer (1997):

- Formación antes de ingresar a la actividad laboral.
- Formación a través de cursos durante el desempeño laboral.
- 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 (1996) 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 Levy –Leboyer (1996) 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.

El enfoque de Hay Group (1996) presenta un proceso para el desarrollo de las competencias, con el fin de mejorar las mismas, el cual se puede resumir de la siguiente manera (Figura 1):

Este consta de los siguientes pasos, según Hay Group:

- Reconocimiento de las competencias que permiten un alto desempeño y que necesitan desarrollar.
- Comprensión de la competencia y su aplicación.
- Evaluación del 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.

Para concluir, es pertinente caracterizar el programa de formación por competencias, para ello se considera el planteamiento realizado por el Ing. Alfredo Pezo Paredes, quien señala concretamente estas características en su ponencia “*¿Qué son competencias y como se forman?*” (1999):

- 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.

## Consideraciones finales

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.

Por último, luego de los planteamientos presentados, 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 (1997) partiendo de las ideas de Wood, el cual es resumido en un cuadro comparativo. (Cuadro 5)

## Referencias

- CHIAVENATO, I.** (1988). Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill, México.
- DESSLER, G.** (1991) Administración de Personal. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- DOLAN, S.; SCHULER, R.; CABRERA, R.** (1999). La Gestión de los Recursos Humanos.
- HAYGROUP** (1996). Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Ed. Ediciones DEUSTO. España.
- LEVY-LEBOYER, C.** (1997). Gestión de las Competencias. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J.** (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un Enfoque de Estrategia. Ed. Addison – Wesley Iberoamericana.
- SHERMAN, A.; BOHLANDER, G.; SNELL, S.** (1999). Administración de Recursos Humanos. Ed. International Thomson.
- VILLEGAS, J. M.** (1998). Administración de Personal. Ed. texto, s.r.l.,

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

Aspecto considerado	Característica
Definición	▪ Proceso educativo

Propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adquisición de conocimiento, habilidades y técnicas para una actividad concreta.</li> </ul>
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A corto Plazo</li> </ul>
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tarea específica del cargo actual.</li> </ul>

Fuente: Márquez y Díaz, 2004

**Cuadro2**  
**Caracterización del Desarrollo y Perfeccionamiento**

Aspecto considerado	Característica
Definición	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso educativo</li> </ul>
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes para el futuro.</li> </ul>
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A corto y largo plazo.</li> </ul>
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tareas generales del cargo actual o futuro.</li> </ul>

Fuente: Márquez y Díaz, 2004

**Cuadro 3**  
**Caracterización del Adiestramiento**

	Adiestramiento
Definición	El proceso de lograr un cambio en el comportamiento humano de un individuo. . . a menudo aplicado a la adquisición de pericias limitadas.
Propósito	Suministra pericias, conocimientos o actitudes específicas necesarias para satisfacer las metas de la organización.
Resultados esperados	Un ser humano o grupos de seres humanos que pueden realizar una tarea específica siguiendo normas específicas con el fin de satisfacer metas determinadas.
Alcance	Se encarga de tareas específicas.
Relaciones	Igual que la educación y además: estrechos contactos con el gerente inmediato, los participantes en el programa de adiestramiento y los especialistas en materia de adiestramiento.
Responsabilidad	Liderazgo a todos los niveles de la organización. Hay responsabilidades especiales que recaen sobre los gerentes inmediatos de los participantes.
Marco de tiempo	Se encarga de las necesidades actuales y de la aplicación inmediata. La orientación a corto plazo es normal.

Fuente: Villegas, José. Administración de Personal, 1988 pp.203 (Adaptación realizada por la autora)

**Cuadro 4**  
**Ejemplificación de las acepciones de competencia**

Acepciones	Ejemplos
------------	----------

Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Estar Bajo la competencia de alguien.</li> <li>⇒ La competencia del caso entra dentro de mi jurisdicción.</li> <li>⇒ Estos montes son de la competencia de ambos alcaldes.</li> <li>⇒ El techo de competencias de esta comunidad.</li> </ul>
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Su competencia informática son horas ante el PC.</li> <li>⇒ Es un incompetente porque no está preparado.</li> <li>⇒ Demostró su competencia lingüística hablando Inglés.</li> <li>⇒ Nos fiamos de su competencia resolviendo estos asuntos.</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> <li>⇒ Hay que ir por delante para ganar a la competencia.</li> <li>⇒ Es resultado de una dura competencia estratégica.</li> </ul>
Cualificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Le contratamos por competencia profesional.</li> <li>⇒ Su competencia efectiva prueba su gran calidad.</li> <li>⇒ Su competencia le permitirá llegar muy alto.</li> <li>⇒ A competencias iguales retribuciones equivalentes.</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> <li>⇒ Lo que nos jugamos es una cuestión de competencias.</li> <li>⇒ Estamos ampliando nuestro ámbito de competencias.</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> <li>⇒ Si le quitan estas competencias, el puesto pierde estatus.</li> <li>⇒ El análisis funcional de las competencias.</li> </ul>

Fuente: Levy- Leboyer. Gestión integrada de los Recursos, 1997 pp.9





**Figura 1**  
**Formación por competencias**

Fuente: Márquez y Díaz, 2004

**Cuadro 5**

**Formación tradicional Vs. Formación por competencias**

Tradicional	Competencias
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.

Fuente: Márquez y Díaz, 2004