

# LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS: DE LA CONVICCIÓN PEDAGÓGICA A LA CREACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA

## **R** esumen

En este artículo se analiza cómo superar la brecha existente entre el mundo ideal de la academia y el mundo real de la vida. En la actual sociedad de conocimiento, matizada por las tendencias de liberación económica y globalización, las diferencias entre las naciones serán más evidentes, por lo cual de la decisión estratégica alrededor del papel de la educación, la gestión del conocimiento y la concepción económica, que adopten los países menos desarrollados se podrán tener mejores resultados en un proceso de integración. Tener el conocimiento no es la única ventaja competitiva, porque se requiere su transformación, en productos y servicios, en organizaciones y emprendedores capaces de articular y llevar a cabo este proceso transformacional.

## **A** bstract

This paper analyzes the existing gap between the ideal academic world and the labor environment. In a knowledge society that involves both free economic tendencies and the new paradigm of globalization, the differences among nations depend on strategic decisions about education, the management of intelligence and economical strategies. The non-developed countries are compelled to adopt the best strategies in order to achieve the best results in their integration process. Knowledge is not the only competitive advantage; it is also necessary to transform knowledge into products and services, and organizations and entrepreneurs able to manage and transform the whole process into real benefits.



Por  
**Jorge Enrique Silva Duarte**  
Vicerrector Académico  
Escuela de Administración  
de Negocios EAN  
E-mail: jsilva@ean.edu.co

### **Palabras clave:**

*Competencias, educación, evaluación por competencias, docencia, ventaja competitiva.*



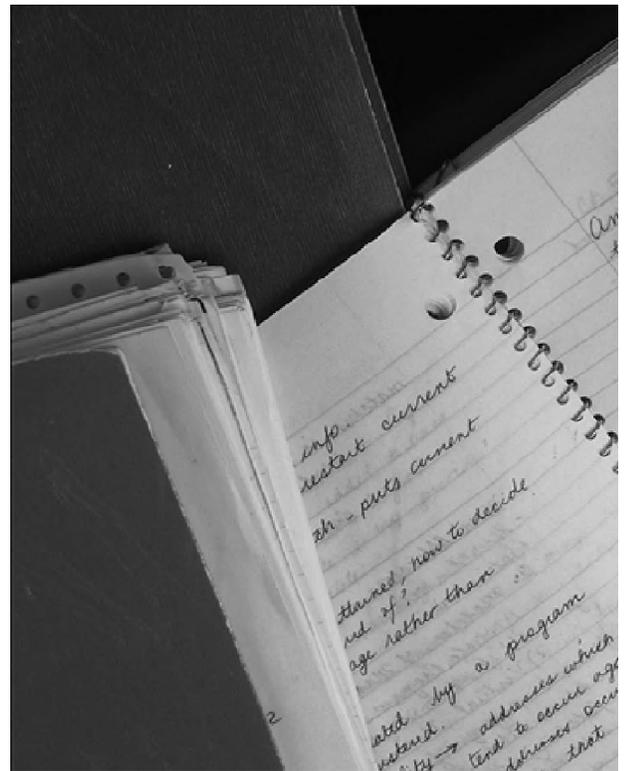
## INTRODUCCIÓN

Con el fin de identificar, entre otros aspectos, las fuentes de formación para un ejercicio profesional consistente que evidencie logros tangibles en el desempeño organizacional de las empresas a su cargo, un reciente estudio, evaluó a 5.000 gerentes de empresas con desempeños sobresalientes.

La investigación señaló que el 79% de los entrevistados reconoce que la experiencia adquirida a través de la vida y el ejercicio profesional han sido la fuente esencial del desarrollo de sus competencias gerenciales; en contraste sólo el 21% del grupo objeto del estudio indicó que la formación de pregrado y posgrado les permitió desarrollar las competencias requeridas para el desempeño efectivo de posiciones gerenciales.

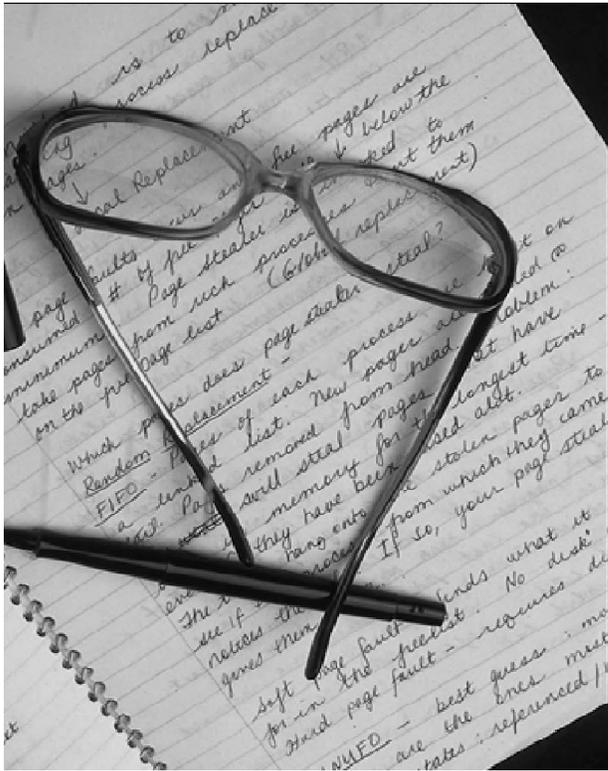
Si reconocemos que este resultado es un indicio de que existe una diferencia entre lo que la academia considera que debe enseñarse y debe aprenderse y las necesidades reales de lo que un profesional requiere para la vida y el ejercicio profesional, se hace necesario establecer algunas consideraciones sobre los paradigmas que subyacen en los esfuerzos pedagógicos de profesores y comunidad académica, que faciliten el direccionamiento de los enfoques que permitan formar mejores profesionales y personas, bajo criterios de pertinencia, calidad y competitividad.

Tradicionalmente algunos han considerado que el proceso educativo tendría como finalidad hacer del ser humano un erudito en un determinado dominio, orientando el esfuerzo docente en educar para saber, con un enfoque unidisciplinar y muchas veces unitemático. Pero el ejercicio de una profesión es transdisciplinario y relacional, es decir, el sólo saber y la visión exclusiva desde una sola profesión, no da las capacidades para ejercer en campos de la realidad organizacional, cuyo referente es el logro de resultados.



Esta reflexión toma más fuerza, cuando se reconoce que la civilización contemporánea está articulada alrededor de entes denominados organizaciones, llámense negocios, empresas, establecimientos, entidades, instituciones, etc. Todas ellas existen porque sus fines están orientados a satisfacer las necesidades de una sociedad; de otra parte no existe actividad humana alguna que no pueda ser desarrollada o que requiera de interacciones y transacciones con una o varias organizaciones. Tanto el ejercicio independiente como el trabajo en una organización están correlacionados directamente con la efectividad de los desempeños individuales y de grupo, de sus integrantes. La efectividad individual y organizacional depende, por tanto, de la competencia, es decir, de *la capacidad concreta que emerge en la acción y que se conceptualiza como un saber hacer en un contexto con significado y sentido.*

Por ello si el proceso educativo es el escenario de formación de los actuales y futuros líderes, es evidente que se debe educar para la acción



Si se quisiera hacer una lectura diferente, del estudio ya citado y de otras aproximaciones menos rigurosas sobre el papel que tiene la formación en el desarrollo de las competencias para un profesional, podríamos preguntarnos por el papel del ejercicio docente, sobre la impronta que dejó o no el docente en la vida de las personas. Si el profesor tiene las competencias para propiciar el aprendizaje, produce necesariamente resultados extraordinarios en términos de movilizar el pensamiento de sus alumnos hacia el razonamiento y la acción. Más si el profesor deja poca huella en sus estudiantes, pero propicia a través de la didáctica y el ejemplo la construcción de las competencias requeridas, no cabe duda de que también ha dejado un aprendizaje esencial. En términos de desempeño, es inobjetable la emulación que existe entre estudiante y profesor.

Un dirigente exitoso aprende y desarrolla el 80% de sus competencias durante su ejercicio profesional y en el vivir, en tanto que en las aulas universitarias adquiere sólo un 20%. El reto para la academia es equilibrar esta estadística. Lo deseable sería que el 100% de las competencias requeridas para el ejercicio profesional fueran suministradas por la universidad, pero ese planteamiento desconocería que la vida es el escenario fundamental para el desarrollo de competencias.

Para lograr esta transformación es necesario adoptar un modelo estratégico que focalice todos los esfuerzos educativos para lograr equilibrar la brecha existente entre el mundo ideal de la academia y el mundo real de la vida.

En una sociedad del conocimiento, como la que vivimos, matizada por las tendencias de liberalización económica y globalización, las diferencias entre las naciones serán más evidentes, por lo cual de la decisión estratégica alrededor del papel de la educación, la gestión del conocimiento y la concepción económica, que adopten los países menos desarrollados se podrán tener mejores resultados en un proceso integracionista. Tener el conocimiento no es la única fuente de ventaja competitiva, porque

y no simplemente para la erudición. Un profesional competente es aquel que sabe hacer, haciendo. Esta afirmación reconoce dos estadios de aprendizaje: lo fundante expresado en teorías, instrumentos y problemas transdisciplinarios y la capacidad y la acción expresadas en términos de competencias para la vida y para el ejercicio laboral.

Gráficamente, se podrían visualizar los requerimientos de una persona para actuar en forma competente, mediante la construcción de una tabla de doble entrada: en las filas tendríamos los niveles de competencias para interpretar, argumentar, proponer, decidir y evaluar situaciones; en las columnas las competencias relacionadas con los campos de lo básico, lo disciplinar y lo psicosocial, que es la mezcla holística que se precisa en el campo real para ser reconocido como competente. Este referente permite construir un proceso formativo intencional y planificado, para que desde diversos estadios se propicie el desarrollo de las diferentes competencias, producto del cruce de variables de la tabla ya descrita.



se requiere su transformación, en productos y servicios, en organizaciones y emprendedores capaces de articular y llevar a cabo este proceso transformacional.

En el mercado del conocimiento, varios elementos son fundamentales en la cadena del valor: la multiculturalidad y el multilinguismo, las redes de conocimiento, las organizaciones transformadoras de las ideas en productos y las personas competentes para liderar y ejecutar en ambientes globales. En este escenario, se intuye una oportunidad enorme hacia el futuro, para naciones como Colombia, si reenfoamos nuestra estrategia formativa articulada al desarrollo económico. Crear nuevo conocimiento es condición necesaria pero no suficiente para que una nación se desarrolle; se requiere además del componente cualitativo para lograrlo, de la capacidad emprendedora de sus trabajadores competentes.

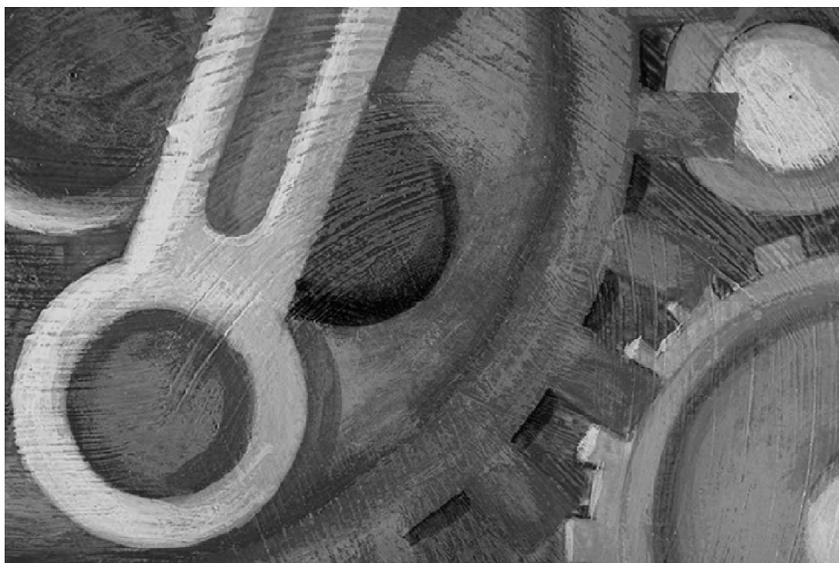
Colombia tiene una posibilidad importante para seguir creciendo ante los nuevos hitos que se derivan de las intenciones del libre comercio, puesto que las fuentes de la ventaja competitiva se pueden encontrar en la creación de valor y en la eficiencia de las operaciones. La educación focalizada hacia la formación por competencias encuentra respaldo en estos postulados claves para ser una nación competitiva. Solo así, en contextos globales, Colombia tendría una ventaja

competitiva por la pertinencia de sus enfoques educativos.

Un modelo educativo que posibilite ser competitivo en ambientes globales deberá contener por lo menos los siguientes elementos: una filosofía institucional integradora, un enfoque curricular novedoso, un enfoque por competencias, un modelo pedagógico consistente y un perfil profesional coherente con las necesidades de la sociedad.

La filosofía institucional, como protocolo axiológico, deberá explicitar en la misión, visión y valores los elementos diferenciadores que incorporen los enfoques que subyacen en las competencias que la institución pretende desarrollar. Este protocolo toma importancia estratégica a través de su despliegue, vale decir, mediante la apropiación de los valores y principios por parte de la comunidad para que éstos sean convertidos en una forma de ser, hacer y vivir dentro de la organización.

El enfoque curricular debe tener características de flexibilidad en términos de apertura transdisciplinaria para que el diseño del currículo permita incorporar categorías y métodos de distintas fuentes de conocimiento y disciplinas. Esta proposición que permite a los sujetos del aprendizaje optar, es lo más parecido a la vida. El currículo debe ser pertinente, es decir, ofrecer una relación armónica con las demandas y cambios del contexto. Debe ser transversal y facilitar la aspiración de currículos integrados. Esto es posible mediante la adopción de unidades de estudios anfitrionas de los elementos que la organización ha definido como transversales para desarrollar las competencias de pensamiento complejo, reconociendo que toda situación está relacionada con un todo en un enfoque sistémico. Todos los anteriores elementos estarán permeados en un enfoque de investigación formativa que desarrolle en los estudiantes el pensamiento crítico y autónomo. Un currículo así concebido es tal vez la representación más aproximada al desarrollo de la vida misma por ser un instrumento planificador que direcciona y





encauza las actividades formativas. Sólo así se induce desde los diversos estadios de aprendizaje al estudiante al universo en el cual tendrá que demostrar y demostrarse que es competente: la vida misma.

Este modelo pedagógico debe incorporar los siguientes elementos para el aprendizaje: 1) aprendizaje autónomo, donde el estudiante es gestor de su propio aprendizaje; 2) aprendizaje significativo a partir de los conocimientos previos que el estudiante adquiere mediante su ejercicio independiente, y mediante la construcción de nuevos significados en su proceso formativo; 3) aprendizaje basado en problemas, un enfoque integrador para resolver los enfoques curriculares por unidades temáticas distantes de la vida misma la vida real no es un ejercicio fragmentado, es un devenir alrededor de problemas y situaciones que integran diversas fuentes de diagnóstico y, por lo tanto, diversos saberes para resolverlo; 4) una didáctica basada en el método de casos con tópicos generadores, por ejemplo, permite la búsqueda de distintas alternativas y afianza las competencias de interpretar, argumentar, proponer, evaluar y decidir, tan fundamentales para el ejercicio real de una profesión. Todo este modelo pedagógico matizado por el aprendizaje por comprensión, facilita el aprender a pensar, tal vez la competencia

básica más importante para ejercer un trabajo.

El enfoque filosófico institucional, el diseño curricular y el modelo pedagógico adoptado deben complementarse y explicitarse con la definición de contenidos y actividades de aprendizaje que permitan en el estudiante desarrollar gradualmente el saber-hacer contextualizado que en el futuro lo haga capaz de enfrentar situaciones nuevas. Las actividades de aprendizaje se deben articular para que el estudiante desarrolle las competencias propias que le permitirán desempeñar con suficiencia una disciplina, profesión u oficio: unas competencias básicas como comunicarse efectivamente en lengua nativa y en una segunda lengua, pensar y actuar holísticamente, tener la capacidad de caracterizar y dimensionar situaciones, todo ello junto a competencias emprendedoras, humanistas, tecnológicas e investigativas, que en el campo del ejercicio profesional le permitan obrar con sentido de lo humano e inteligencia moral, aprovechando la tecnología disponible, en búsqueda permanente del conocimiento que afiance su ejercicio como profesional y como emprendedor íntegro. En suma, saberse decir la verdad a sí mismo, como eje esencial para direccionar a otros.