

## La formación basada en competencias

### Competency-based training

**Lic. Carlos Flores Callahuanca\***

<florescadm@hotmail.com>

**Dra. C. Teresita Miranda Lena\*\***

<teresitaml@ucpejv.rimed.cu>

\* Universidad Autónoma "Tomás Frías" Potosí, Bolivia y \*\* Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona" La Habana, Cuba

---

### RESUMEN

El objetivo del artículo es exponer una conceptualización de la formación basada en competencias en la educación superior como vía para el desempeño profesional con sentido social y crítico; asimismo, se presenta resultados de las competencias que demanda actualmente el mercado laboral potosino de los profesionales egresados de la carrera de Administración de Empresas, en Bolivia. La metodología consistió por un lado, en la sistematización de los fundamentos teóricos y por otro, en la realización de un estudio de contexto para recoger información relacionada con las demandas de formación laboral del administrador de empresas en el ámbito local. Se constató que el enfoque por competencias representa una oportunidad para la integralidad, al ofrecer una formación que permite la integración de saberes en correspondencia con las necesidades de las demandas del sector productivo.

**Palabras clave:** formación por competencias, sector productivo, administración de empresas.

### ABSTRACT

In this article is exposed a conceptualization of training based on competency in higher education and as a way for the professional performance with social and critical sense, also presents competencies that demand results currently potosino labour market of professionals graduated from the business administration career, in Bolivia. The methodology consisted on the one hand, in the systematization of the theoretical foundations and on the other hand, a study of context for collecting information related to the demands of training companies in the local area manager. In conclusion it was found: the competence approach represents an opportunity for the integrity, to provide training that allows the integration of knowledge in correspondence with the needs of the productive sector demands.

**Keywords:** competency-based training, productive sector, business administration.

---

### INTRODUCCIÓN

Los cambios que se vienen dando a nivel global afectan a todas las esferas de la vida social que generan, entre otras, nuevas exigencias en el desempeño profesional. Esta situación compromete a las universidades a vincular más sus carreras con el sector productivo y a organizar los aprendizajes de modo que resulten relevantes para la incorporación eficiente de sus egresados al campo laboral. Para ello resulta funcional y pertinente el uso de los modelos basados en competencias en la planificación curricular.

En la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (1998) en París, sede de la UNESCO, se expresó que es necesario propiciar el aprendizaje permanente y la construcción de las competencias adecuadas para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de la sociedad<sup>1</sup>. Sin duda, estas recomendaciones refieren a la formación de profesionales integrales capaces de resolver con eficiencia los problemas de la práctica profesional mediante un desempeño idóneo.

En la actualidad, se puede decir que la formación de los profesionales universitarios —en la mayoría de los casos de las universidades latinoamericanas— está orientada al desarrollo de conocimientos y habilidades laborales (saber y saber hacer) sin darle un peso adecuado a la promoción de los valores y de la ética, tendentes a una formación que permita una visión integral de las condiciones del ámbito económico, político y social dentro del cual se desempeñan y de las propias cualidades del egresado para ejercer su profesión con éxito.

El currículo actual de la carrera de Administración de Empresas dependiente de la Universidad Autónoma “Tomás Frías” de Potosí, Bolivia, según el proceso de autoevaluación realizado en 2013, presenta desfases entre la teoría y la práctica, escasa vinculación con el sector productivo y contenidos programáticos descontextualizados de la realidad laboral, lo que deriva en una falta de preparación y entrenamiento de los estudiantes para ser competitivos; no tienen articulado el saber con el hacer y no relacionan el estudio con el trabajo. Esta situación, en mayor o menor medida, se presenta en otras carreras universitarias, lamentablemente no sólo de Bolivia sino de otros países de la región.

En consecuencia y al objeto de disminuir las debilidades existentes, la carrera de Administración de Empresas se decidió llevar adelante procesos dinámicos de transformación curricular que articularan la demanda del contexto con la oferta educativa y, además, que tuviera en cuenta el contexto normativo respecto a la Educación Superior, tales como: la Nueva Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, la Ley de Educación No.70 “Avelino Siñani-Elizardo Pérez”, el nuevo Modelo Académico de la Universidad Boliviana y el Plan Estratégico de Desarrollo Universitario.

En el artículo se expone una conceptualización de la formación por competencias y los resultados de un estudio de contexto que consistió en recoger información a través de la guía de entrevista a responsables del área de recursos humanos de las tres principales organizaciones de nuestro medio (Banco Los Andes, Embotelladora Boliviana y Empresa Nacional de Telecomunicaciones) al objeto de conocer las demandas a la formación y las fortalezas y debilidades que se evidencian en el desempeño de los egresados.

---

## **El concepto de competencia**

Antes de introducir los fundamentos conceptuales del enfoque de formación basada en competencias, es necesario introducir la definición de “competencia” enmarcándola en la formación profesional universitaria.

El término “*competencia*” reviste una significación particular cuando se habla de ella en el mundo del trabajo, de los servicios y de la producción. Mas cuando caracteriza y define un enfoque de formación profesional adquiere otros significados.

El mundo continuamente cambiante en lo social, político y laboral, demanda la formación de profesionales competentes para afrontar los nuevos retos de manera adecuada, en relación a los requerimientos del ámbito laboral. Todo esto lleva a pensar en variantes de formación profesional universitaria que garanticen la preparación de los egresados para desempeñarse con éxito en contextos variados y cambiantes, con una integralidad en la que el conocimiento, las habilidades y las actitudes se integren en unidades formativas que le permitan solucionar las problemáticas del campo laboral, una constante adaptación a las exigencias del medio, y poder utilizar sus recursos personales en los contextos variados y cambiantes de la esfera profesional. Esto es la competencia.

No obstante, existen diferentes definiciones del término “*competencia*”, que es útil conocer. Por eso a continuación se transcriben algunas:

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la competencia como:

- Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. No es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.<sup>2</sup>

Por su parte, el pedagogo colombiano Sergio Tobón las define como:

Desempeños integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, desarrollando y poniendo en acción de forma articulada el saber ser, el saber convivir, el saber hacer y el saber conocer, con idoneidad, mejoramiento continuo y compromiso ético<sup>3</sup>.

En tanto que, el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) presenta en su observatorio de experiencias, que:

“Una competencia es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo un papel, una función o una tarea”<sup>4</sup>.

El Centro de Estudios Educativos de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona” de La Habana, como resultado de sus investigaciones ha definido las competencias como “una configuración psicológica que integra diversos componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de personalidad en estrecha unidad funcional, autorregulando el desempeño real y eficiente en una esfera específica de la

---

actividad, en correspondencia con el modelo de desempeño deseable socialmente construido en un contexto histórico concreto”<sup>5</sup>.

De las definiciones expuestas, se precisa que, una competencia es una actuación integral en la que se pone en juego las capacidades reales y potenciales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones y cualidades de la personalidad para identificar, analizar y resolver problemas del contexto con eficacia y eficiencia, y que además, las realicen con un compromiso ético.

### **Clasificación de las Competencias en la Educación Superior**

Así como existen diversas maneras de expresar las competencias, también existen varias formas de agruparlas. Se exponen las siguientes clasificaciones más conocidas:

El autor Vargas F. (1999) identifica las siguientes:

- **Competencias Básicas:** Se deben adquirir en la educación básica o media y son la lectura comprensiva y rápida, la escritura, la expresión oral y las matemáticas básicas. Estas competencias para algunos autores se denominan “macrocompetencias” y constituyen unidades de conocimientos y habilidades fundamentales para la vida.
- **Competencias Genéricas:** Se refiere a los conocimientos generales para desempeñar comportamientos laborales y habilidades que empleen tecnología. Para alcanzarlas es ineludible la coherencia entre los programas curriculares, el desempeño laboral esperado y el trabajo real de ese profesional en el ámbito local, nacional e incluso internacional. Tal es el caso el manejo de algunos equipos y herramientas.
- **Competencias Específicas:** Son conocimientos y habilidades especializados para realizar labores concretas propias de una profesión o disciplina que se aplican en determinado contexto laboral. Tal sería el caso de la relación con pacientes o la elaboración de estados financieros.
- **Competencias Laborales:** También se plantea esta categoría para referirse a aquellas que son la articulación de conocimientos, aptitudes y actitudes en el mundo del trabajo, con estas el sujeto puede desempeñarse satisfactoriamente de acuerdo con una norma reconocida concertada con el sector productivo.

La CINTERFOR plantea que las competencias laborales se deben clasificar en: básicas, genéricas y específicas con el contenido siguiente: (CONOCER, 2002; Mertens, 1997)

- **Competencias básicas:** describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, y que están asociados a conocimientos de índole formativa.
  - **Competencias genéricas:** describen los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad
-

de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

Competencias específicas: identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada. Esta última clasificación, con el contenido de la primera es la que ha predominado en la educación superior, y la que ha generalizado el Proyecto Tuning tanto las universidades europeas como latinoamericanas con los significados siguientes:

- Competencias Básicas. Son aquellas asociadas a conocimientos y habilidades fundamentales que, normalmente se adquieren en la formación general y permiten el ingreso a las universidades. Ejemplo: Habilidad para la lecto-escritura, comunicación oral, cálculo, etc.
- Competencias Genéricas. Se relacionan con los comportamientos y actitudes en labores propias de diferentes ámbitos de producción. Ejemplo: Trabajar en equipo; saber planificar, habilidad para negociar, etc.
- Competencias Específicas. Se relacionan con aspectos cognitivos, procedimentales, técnicos tecnológicos directamente vinculados con la profesión y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos profesionales. Ejemplo: Operación de maquinarias especializadas, formulación de proyectos de infraestructura.

En el caso de la administración de empresas, que es la carrera que se analiza, la funcionalidad en cada una de las competencias se expresa en las competencias siguientes:

- Competencias básicas. Comunicación verbal y escrita, recolectar, organizar y analizar información, manejo de programas y aplicaciones básicas informáticas, etc.
- Competencias genéricas. Organizar y planificar procesos, resolución de problemas, manejo de conflictos, trabajo en equipo, compromiso ético, creatividad y liderazgo, etc.
- Competencias específicas. Habilidad para formular planes estratégicos de marketing, diseñar e implementar sistemas de información, etc.

### **La formación basada en competencias**

En palabras de S. Tobón (2005) “La FBC constituye una propuesta que parte del aprendizaje significativo y se orienta a la formación humana integral como condición esencial de todo proyecto pedagógico; integra la teoría con la práctica en diversas actividades; promueve la continuidad entre todos los niveles educativos y entre éstos los procesos laborales y de convivencia; fomenta la construcción del aprendizaje autónomo; orienta la formación y afianzamiento del proyecto ético de vida; busca el desarrollo del espíritu emprendedor como base del crecimiento personal y el desarrollo socioeconómico; y fundamenta la organización curricular con base en proyectos y problemas”.<sup>6</sup>

Según esta concepción queda claro que las competencias se focalizan en aspectos específicos de la docencia, del aprendizaje y de la evaluación, como son:

---

1. La integración de los conocimientos, de los procesos cognoscitivos, las destrezas, las habilidades, los valores y las actitudes en el desempeño ante actividades y problemas profesionales.
2. La construcción de los programas de formación acorde con los requerimientos disciplinares, investigativos, profesionales, sociales, ambientales y laborales del contexto.
3. La orientación de la educación por medio de estándares e indicadores de calidad en todos sus procesos.

En este sentido, como bien se expone en Tobón (2005), el enfoque de competencias puede llevarse a cabo desde cualquiera de los modelos pedagógicos existentes, o también desde una integración de ellos.

El enfoque de competencias implica cambios y transformaciones profundas y asumirlo es comprometerse con una docencia de calidad, buscando asegurar el aprendizaje de los estudiantes.

### Diferentes enfoques para la formación basada en competencias

Los diversos enfoques para la formación basada en competencias se deben a académicos que han formulado sus propuestas en este campo desde diferentes contextos, líneas de investigación, proyectos de aplicación, propósitos científicos y epistemologías de base. El Instituto CIFE (Centro de Investigación en Formación y Evaluación) ha identificado cuatro grandes enfoques de las competencias a nivel mundial: funcionalista, conductual, constructivista y socioformativo que en la práctica son los que más impacto tienen en la educación actual. En el cuadro siguiente se exponen las diferencias entre los citados enfoques.

Aspectos a comparar	Enfoque funcionalista	Enfoque conductual - organizacional	Enfoque constructivista	Enfoque socio-formativo
Concepto de competencias	Desempeño de funciones laborales y profesionales	Actuación con base en conductas que aportan ventajas competitivas a las organizaciones	Desempeño en procesos dinámicos, abordando las disfunciones que se presentan.	Actuaciones integrales para resolver problemas de la vida con idoneidad, ética y mejora continua.
Características	Planificación secuencial desde las competencias; mucho énfasis en aspectos formales y en la documentación de los procesos	Énfasis en delimitar y desagregar las competencias a su mínima expresión	El currículo tiende a ser integrador para abordar procesos disfuncionales del contexto; tiende a enfatizar en funciones de tipo laboral y poco en distinciones de tipo social	Enfatiza en un modelo educativo sistémico, en el mapa curricular por proyectos formativos, en los equipos docentes y el aseguramiento de la calidad.
Epistemología	Módulos funcionalistas	Asignaturas aisladas y	Asignaturas y espacios	Proyectos formativos y sus

	basados en unidades de aprendizaje	materiales de autoaprendizaje	formativos dinamizadores	fundamentos epistemológicos
Métodos privilegiados	Análisis funcional	Registro de conductas y Análisis de conductas	Empleo – Tipo estudiado en dinámica (ETED)	Metodología científica con talleres reflexivos

Fuente: Tobón (2010) Formación integral y competencias

El análisis de los logros y debilidades de estos enfoques, según Tobón (2009) es el siguiente:

1. Los enfoques conductual, funcionalista y, aunque en menor medida, el constructivista, ponen mucho énfasis en los requerimientos externos y desde allí orientan los procesos formativos, con lo cual se corre el riesgo de orientar la educación hacia lo individual sin considerar las demandas sociales, ni la generación de nuevas propuestas y el afrontamiento de los retos del futuro. Esta falencia se resuelve con el enfoque socioformativo, en el cual los procesos curriculares y de aprendizaje se orientan a los retos del contexto externo, en el presente y en el futuro, considerando a su vez las necesidades vitales de estudiantes, docentes y directivos, así como los propósitos de formación de las respectivas instituciones educativas.
2. En el enfoque socio-formativo se enfatiza la formación del compromiso ético ante uno mismo, las necesidades profesionales, la especie humana, las otras especies, el ambiente ecológico, la Tierra y el cosmos. Esto se descuida en los otros enfoques, o simplemente se aborda como una competencia más y no como la esencia de todas las competencias, lo que sí ocurre en el enfoque socio-formativo.
3. El enfoque socio-formativo sigue los principios del pensamiento sistémico-complejo y, en esta medida, se encuentra mejor establecido para afrontar los retos actuales y futuros, caracterizados por la inter y la transdisciplinariedad, la multiplicidad de relaciones en contexto, los cambios constantes en todas las áreas y los procesos de caos e incertidumbre que pudieran presentarse. De allí que muchas instituciones educativas lo asuman como un enfoque de base para construir sus modelos educativos, realizar la gestión educativa y docente, orientar su currículo y llevar a cabo la mediación de las competencias desde la formación humana integral, para formar así personas que estén en condiciones de afrontar estratégicamente los problemas cotidianos y de los entornos en los cuales se desempeñen.

Sin embargo, cada enfoque de las competencias ofrece determinadas ventajas que hay que considerar. No se trata entonces de dejar de lado los demás enfoques y dedicarse en exclusiva al socio-formativo.

Particularmente se centra el interés en el enfoque socio-formativo complejo en el presente artículo, por cuanto pretende generar las condiciones pedagógicas esenciales para facilitar la formación de las competencias a partir de la articulación de la educación con los diversos

contextos en los cuales viven las personas, en primer lugar, el contexto profesional; le da prioridad a la formación de personas integrales con compromiso ético, que busquen su autorrealización, que aporten al tejido social y que, además, sean profesionales idóneos y emprendedores.

### **Las competencias en la administración**

El concepto de competencias está siendo utilizado fuertemente por algunas empresas en el área de talento humano para el manejo de sus procesos de personal, tratando de conformar equipos más integrales y que se adapten cada vez más a las reales necesidades de la empresa, de acuerdo con los conocimientos, las capacidades, habilidades y destrezas que la empresa está necesitando.

Leonard Mertens (1997), considera que el surgimiento de las competencias como la base de la regulación del mercado en el trabajo interno y externo de la empresa, así como las políticas de formación y capacitación que la mano de obra guarda relación directa con la transformación productiva en los siguientes aspectos:

1. La estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado.
2. La estrategia de la productividad y la dinámica de innovación en tecnología.
3. La organización de la producción y organización del trabajo.
4. La gestión de recursos humanos.
5. La perspectiva de los actores sociales, de la producción y del Estado.

Mertens interpreta las competencias como algunos conceptos relacionados con los conocimientos y habilidades, que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada y llega hasta establecer las características que permitan identificar las competencias a partir de los resultados y los objetivos deseados por la organización en su conjunto, que derivan en tareas, y estas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas.

Las competencias son fundamentales para el profesional en Administración de Empresas, porque en áreas como mercadeo, comercio exterior, gestión de recursos humanos, finanzas, producción, atención al cliente, entre otras, debe desempeñarse y sacar a relucir todos los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan ser un profesional competente, que se distinga por el servicio que debe brindar en todos los procesos que lleve a cabo.

### **Modelo o Perfil profesional**

Se entiende que el modelo o perfil profesional ha de ser una descripción detallada y esmerada que muestre los rasgos más característicos de un tipo de profesional. Cuando del modelo del profesional se trata, se refiere al conjunto de competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de su profesión.



Por tanto, se dirige a que el egresado sea reconocido por la sociedad como profesional, pudiéndosele encomendar tareas para las que se le supone competente con un grado de eficiencia razonable, y que se traduce positivamente en el cumplimiento de las tareas propias y típicas de la profesión.

Para el Administración de Empresas implica encontrar la manera de formar profesionales con conocimientos actualizados, que estén acorde con la realidad de las empresas, con los conocimientos y las habilidades para desempeñarse en estas entidades, para comunicarse, e igualmente con disposiciones afectivas a la acción en ambientes cambiantes y competitivos, que cada día demandan más de sus organizaciones sociales y de las personas que en ellas se desempeñan.

Significa profesionales capaces de desempeñar labores de gestión, asesoramiento y evaluación en las organizaciones productivas. Esas labores se pueden desarrollar en el ámbito global de la organización o en cualquiera de sus áreas funcionales: producción, recursos humanos, financiación, comercialización, inversión, administración o contabilidad. En concreto, debe saber identificar y anticipar oportunidades, asignar recursos, organizar la información, seleccionar y motivar a las personas, tomar decisiones, alcanzar objetivos propuestos y evaluar resultados.

En la construcción del modelo del profesional del administrador de empresas y como parte del proceso investigativo, se aplicó una metodología empírica de búsqueda de la información entre los empleadores denominada Estudio de Contexto.

### **Estudio de contexto**

La metodología consistió en la identificación de las principales empresas pertenecientes a diferentes sectores que demandan egresados de la carrera. La técnica que se empleó fue la entrevista y a continuación se procedió al análisis de la información obtenida con el objetivo de determinar las competencias en el egresado que actualmente demandan dichas empresas.

### **Entrevistas a los principales empleadores**

Con la finalidad de recolectar información fidedigna en relación al objeto de investigación se efectuaron entrevistas a los responsables de las Unidades de Recursos Humanos de las entidades: Banco Unión, Embotelladora Boliviana (EMBOL) y Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL). El diseño de la guía de entrevistas está compuesta por preguntas acerca de las principales competencias que se demandan para egresados de la carrera de Administración de Empresas, de acuerdo a las necesidades y perspectivas de desarrollo de sus organizaciones, así como sobre la calidad de la formación del egresado en la carrera (sus fortalezas y debilidades).

### **Los modelos que aplican las empresas para la selección de egresados de la carrera**

Los entrevistados reconocen que la evaluación de las competencias del candidato es una de las etapas más relevantes del sistema de selección del personal. En ese sentido, la mayoría reconocía que, si el candidato poseía los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para el cargo, pero su perfil no se ajustaba con los valores, principios y competencias promovidos y/o demandados por la empresa, lo normal era que fuera descalificado. La evaluación de las competencias se centra en entrevistas, mediante las cuales se pretende colocar al postulante al cargo frente a situaciones complejas y se le solicita que explique las acciones y actitudes con las que afrontaría dichos retos.

Adicionalmente, algunos reclutadores suelen complementar la entrevista con pruebas psicotécnicas. Sin embargo, la mayoría reconoce que ello no es más que complementario, pues las entrevistas constituyen el eje de la evaluación por competencias.

En el estudio de contexto, durante las entrevistas a los reclutadores, igualmente se identificó cierto nivel de orientación por carreras dentro de las áreas. Así, las áreas de recursos humanos, producción y marketing, suelen buscar administradores de empresas; mientras que las áreas financieras privilegian contadores públicos o economistas. Pocas empresas, manifestaron requerir contadores y expresaron que dicha carrera es requerida principalmente para funciones operativas.

En una selección final, se conforman ternas o listas cortas para lo cual se toma en consideración, sobre todo, la experiencia previa del candidato, lugares y resultados de su práctica laboral durante la carrera y cualidades reveladas durante el proceso de selección. Se realiza una primera preselección y a ese grupo de candidatos preseleccionados, se le aplican otras evaluaciones, entre las cuales se encuentran las baterías de inteligencia y personalidad, así como las entrevistas por competencias. En función de ello, es que se realiza la selección final que pueden ser ternas o las listas cortas de candidatos que es lo que se le presenta a la gerencia que ha solicitado el personal, cuyos miembros proceden a entrevistarlos para la selección definitiva de alguno de ellos. En este último caso, se procura indagar las competencias técnicas del postulante. En el caso de la entidad financiera para algunos cargos operativos tales como, asesor de créditos y finanzas, asesor comercial, servicio al cliente, entre otros, se prioriza las pruebas de conocimientos generales del área matemática, financiera y psicotécnicas para seleccionar a los postulantes con el puntaje más alto, a fin de continuar su formación en la escuela financiera de la entidad durante un semestre.

### **Las competencias demandadas por las empresas de nuestro medio**

A modo de síntesis, entre las competencias más demandadas por las empresas de nuestro medio se encuentran las habilidades para sostener relaciones interpersonales, trabajar en equipo y orientarse al cliente. Además, las empresas requieren de personal con mucha iniciativa, proactividad y orientación hacia los resultados. También, demandan compromiso, responsabilidad y capacidad para priorizar lo urgente. A ello, se suman pedidos constantes de egresados de las universidades con mucha creatividad, habilidad para la innovación y capacidad para adaptarse a los cambios. Asimismo, buscan personas muy analíticas y capaces de afrontar los problemas. Igualmente, se demanda mucho esmero y detalle en los

trabajos; así como sólidas habilidades comunicativas: redacción, síntesis, argumentación, exposición y realización de presentaciones efectivas. Finalmente y por el lado más técnico, requieren de personal con un nivel avanzado del idioma inglés y de manejo de programas electrónicos.

Finalmente entre las debilidades de la formación profesional, los entrevistados señalaron las siguientes: falta de manejo de relaciones interpersonales en el sentido de adaptarse a personas con diferentes niveles jerárquicos, les cuesta mucho trabajar en equipo y desarrollar la capacidad de escuchar, de dialogar y de tener flexibilidad y respeto por los demás y de hacer un trabajo realmente compartido, falta de proactividad en el día a día. Les cuesta mucho generar ideas de negocios, proponer proyectos, innovar; asimismo, carecen de liderazgo en el sentido más amplio, lo que fue señalado como un problema.

## **CONCLUSIONES**

La formación basada en competencias es una nueva alternativa en el diseño curricular universitario por ser uno de los principales recursos para enfrentar las distancias crecientes entre el mundo del trabajo y la educación.

Es muy importante que la carrera de Administración de Empresas base su formación en competencias, a fin de que los profesionales egresados se desempeñen de manera idónea en el contexto empresarial.

Sobre la base de las entrevistas, se determinó que las empresas de la muestra acuden o se aproximan al enfoque de competencias para sus procesos de selección.

Entre las competencias más demandadas se encuentran las habilidades para sostener relaciones interpersonales, trabajar en equipo y orientarse al cliente. Además, las empresas requieren de personal con mucha iniciativa, proactividad y orientación hacia los resultados. También, demandan compromiso, responsabilidad y capacidad para priorizar lo urgente.

Entre las debilidades de los recién egresados, que no son atendidas de modo adecuado por las universidades, los reclutadores de las empresas enfatizaron, el desarrollo adecuado de la inteligencia emocional; la incapacidad para integrarse al grupo de trabajo y a las políticas de la empresa; la falta de proactividad y de orientación a la acción y al liderazgo.

La información del estudio de contexto es útil para mejorar la calidad de la oferta educativa, satisfacer sus necesidades y calmar las demandas que en el aspecto formativo universitario reclama el sector productivo.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. UNESCO. La educación superior en el siglo XXI. Visión y acción. Disponible en web: [http://www.education.unesco.org/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.education.unesco.org/educprog/wche/declaration_spa.htm)
2. Organización Internacional del Trabajo. Las competencias laborales. OIT, París. 1996.
3. Tobón S. Diseño del currículo por competencias en la educación superior. Tomado de: [stobon@portafolio.org](mailto:stobon@portafolio.org), 2011.

4. CINTERFOR-OIT. Competencias Laborales en la Formación Profesional. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. N° 149, mayo-agosto; 2000
5. Castellanos B, Fernández AM, Llivina MJ y Miranda T. La formación de la competencia investigativa: un reto permanente de la profesionalización pedagógica. La Habana: Centro de Estudios Educativos, Universidad Pedagógica Enrique José Varona; 2002.
6. Tobón, S. Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Santafé de Bogotá DC: Editorial Ecoediciones; 2005.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, “La educación superior en el siglo XXI” UNESCO, París. 5-9 de octubre de 1998

La Paz, Bolivia. Nueva Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia. Asamblea Legislativa Plurinacional, Octubre 2008

La Paz, Bolivia. Nueva Ley de Educación No.70 “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”. Asamblea Legislativa Plurinacional, 12 de diciembre del 2010

Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana. La Paz, Bolivia. Disponible en: [www.fundacionautapo.org](http://www.fundacionautapo.org) (Fundación educación para el desarrollo); 2011

Tobón S. Aspectos Básicos de la Formación Basada en Competencias. Talca: Proyecto Mesesup, Santafé de Bogotá, D.C., Editorial Ecoediciones, Colombia; 2006

Vargas F. Las cuarenta preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Montevideo: Departamento de Publicaciones de CINTERFOR/OIT; 2004

Recibido: 16 de mayo de 2016

Aceptado: 24 de junio de 2016