

COMPETENCIAS PROFESIONALES: ¿PARA QUÉ? ¿PARA QUIÉN? ¿PARA CUÁNDO?

Ruth Elizabeth Gutiérrez Monroy¹

RESUMEN

El presente artículo busca orientar la reflexión en torno a la operatividad² de las competencias que deben demostrar los egresados de educación superior y, específicamente los Profesionales en Administración, por ser los profesionales llamados a preservar los legados culturales de la sociedad y a dirigir el talento humano.

Para cumplir con dicho propósito, se toma como marco de análisis el resultado de una investigación desarrollada por investigadores de la Universidad Autónoma de Occidente-UAO³, en relación con la percepción que tienen estudiantes, académicos, graduados y empleadores frente a la aplicabilidad de las competencias (específicas y genéricas) enunciadas por el Proyecto Tuning Latinoamérica, para los Programas de Administración, comparando los resultados obtenidos en la Universidad (UAO), con los resultados del Sur Occidente Colombiano (SO), Colombia (C) y Latinoamérica (LATAM).

Posteriormente, se plantea una relación entre los resultados de dicha investigación y la demanda realizada por los empresarios, a través de organizaciones como los Grupos Manpower y Hays, quienes se encargan de buscar talento humano calificado

Finalmente, se esbozan algunos postulados en torno a los cuestionamientos que dieron origen al presente artículo: ¿Competencias profesionales para qué, para quién y para cuándo?, acudiendo a planteamientos previamente realizados por investigadores del tema de las competencias, por expertos en educación, en economía, en desarrollo humano, organizacional y social.

PALABRAS CLAVE. Competencias Específicas, Competencias Genéricas, saber, saber ser, saber hacer, identidad de sentido, significación, actuación del sujeto, acción humana.

1. INTRODUCCIÓN

COMPETENCIAS DESDE EL PROYECTO TUNING AMÉRICA LATINA

La llegada del Proyecto Tuning América Latina estuvo antecedida por una serie de mesas de trabajo en diversos países, en donde se discutieron algunos planteamientos de competencias que aportaron en la conformación de la definición que, posteriormente, se presentó como definitiva.

Los representantes de los países latinoamericanos definieron la competencia en los siguientes términos: “la competencia no es una capacidad innata, siendo susceptible de ser desarrollada y construida a partir de las potencialidades, el ambiente y los intereses

¹ Docente Investigadora. Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali, Colombia. E-mail: regutierrez@uao.edu.co
Formación: Cursando estudios de Doctorado en Business Administration (Desarrollando tesis); Magister en Planeación Socioeconómica; Psicóloga; Socioeconomista; Administradora Educativa

² Se asume desde la perspectiva de alcanzar el desempeño esperado o enunciado.

³ La Universidad Autónoma de Occidente tiene su sede en la ciudad de Santiago de Cali, Valle, Colombia.

del sujeto” (Pinilla, A2), por lo que representa una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades” (Beneitone, 37), definición a la cual se llega después de haber considerado los conceptos de inteligencias múltiples (Gardner, 1995, En Beneitone, 36), modos de producción de diversas sociedades, transmisión del conocimiento, relación educación-sociedad, direccionamiento de los sistemas educativos, prácticas de enseñanza, evaluación de profesores y desempeño de estudiantes (35).

Bajo este marco, el Proyecto Tuning clasifica las competencias desde dos perspectivas: una específica y otra genérica, valorando su situación desde el nivel de importancia para las organizaciones y el nivel desarrollado en los profesionales vinculados.

Competencia Específica. Dicha competencia comprende una “combinación dinámica de atributos en relación con el conocimiento y su aplicación, actitudes y responsabilidades” (Menéndez, 2009, 20), directamente relacionadas con el perfil profesional, lo que les otorga consistencia e identidad en el campo disciplinar, constituyéndose en el soporte para el desarrollo eficiente y eficaz de conocimientos, actitudes e intereses particulares.

Tabla 1. Competencias Específicas - Tuning América Latina

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
1. Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.	Planeación y toma de decisiones
2. Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.	
3. Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.	
4. Administrar un sistema logístico integral.	Organización y sistemas de gestión
5. Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.	
6. Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.	
7. Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.	
8. Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.	
9. Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.	
10. Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.	
11. Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.	Emprendimiento y Dirección Organizacional
12. Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.	
13. Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.	
14. Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.	
15. Mejorar e innovar los procesos administrativos.	Contexto tecnológico
16. Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.	
17. Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.	
18. Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.	
19. Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.	
20. Formular planes de marketing.	

Fuente: Libro Tuning América Latina. P. 80.

Tal como lo muestra la tabla 1, son cuatro los factores de análisis a partir de los cuales se plantean las competencias específicas:

- Planeación y toma de decisiones (7 ítems)
- Organización y Sistema de gestión (4 ítems)
- Emprendimiento y Dirección organizacional (5 ítems)
- Contexto tecnológico (4 ítems)

Queriendo establecer la opinión de la población objeto de estudio, en relación con las competencias específicas, se considera pertinente analizar las competencias relevantes y las menos relevantes, por haber sido seleccionadas concretamente.

Competencias Genéricas. Se asume la competencia genérica como aquel desempeño de carácter transversal, que debiera evidenciarse en el comportamiento de todo profesional en Administración (para el caso que nos ocupa), concentrándose en tres criterios (Rychen, 2003):

- a. Su contribución en la obtención de resultados de alto valor desde los ámbitos personal y social
- b. Su aplicación en diversos contextos relevantes
- c. Su importancia en el desempeño personal exitoso frente a la variedad de exigencias complejas de la vida

El planteamiento de las competencias genéricas también se concentra en cuatro factores descritos en la tabla 2, así:

- Proceso de aprendizaje (11 ítems)
- Valores sociales (5 ítems)
- Contexto tecnológico internacional (3 ítems)
- Habilidades sociales (8 ítems)

Dentro de las competencias genéricas, el Proyecto Tuning plantea otras tres clasificaciones, relacionadas con las competencias instrumentales, las competencias interpersonales y las competencias sistémicas.

a. *Competencias instrumentales.* Hacen referencia a las capacidades cognitivas, metodológicas, tecnológicas y lingüísticas, las cuales se definen así:

- Habilidades cognitivas o capacidades para entender y utilizar las ideas y pensamientos.
- Capacidades metodológicas para organizar el tiempo y definir estrategias de aprendizaje, tomando decisiones, resolviendo problemas y usando espacios.
- Destrezas tecnológicas relacionadas con la gestión de la información, además del uso de ordenadores y medios técnicos.
- Destrezas lingüísticas como la comunicación oral y escrita o el conocimiento de un idioma, evidenciando capacidad de argumentación y verbalización para comunicarse competentemente.

b. *Competencias personales e interpersonales.* Tienden a favorecer los procesos de interacción y cooperación social, comprendiendo habilidades para:

- Expresar sentimientos y percepciones sobre asuntos particulares.

- Manifestar opiniones críticas y autocríticas
- Trabajar en equipo
- Manejar aspectos de corte ético, respondiendo a los compromisos sociales

Tabla 2. Competencias Genéricas - Tuning América Latina

COMPETENCIAS GENÉRICAS	
1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis - I	Proceso de aprendizaje
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica – S	
3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo – I	
4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión – P	
5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano – P	Valores sociales
6. Capacidad de comunicación oral y escrita – P	
7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma - I	
8. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación - I	
9. Capacidad de investigación – S	
10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente - P	Contexto Tecnológico e Internacional
11. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas – I	
12. Capacidad crítica y autocrítica – P	
13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones - S	
14. Capacidad creativa – S	
15. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas - I	Habilidades interpersonales
16. Capacidad para tomar decisiones – I	
17. Capacidad de trabajo en equipo – P	
18. Habilidades interpersonales – P	
19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes - S	
20. Compromiso con la preservación del medio ambiente - S	I – Instrumental
21. Compromiso con su medio socio-cultural - S	
22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad - P	S – Sistémico
23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales - P	
24. Habilidad para trabajar en forma autónoma - S	
25. Capacidad para formular y gestionar proyectos - S	
26. Compromiso ético – P	P – Personal
27. Compromiso con la calidad - S	

Fuente: Libro Tuning América Latina. P. 44.

c. *Competencias sistémicas.* Requiriendo la adquisición previa de capacidades instrumentales e interpersonales, resaltan las capacidades y habilidades de los sujetos en relación con:

- La combinación de aspectos relacionados con comprensión, sensibilidad y conocimiento de los sistemas globales, para apreciar la relación y el vínculo de las partes de un todo.
- La Planificación de cambios con el propósito de mejorar los sistemas en su conjunto y diseñar nuevos sistemas acordes con la demanda real del entorno. (Tuning Educational Structures in Europe)

2. DISEÑO METODOLÓGICO

Dado que esta investigación replicó el modelo establecido por Tuning Latinoamérica y Colombia, se utilizó el mismo instrumento diseñado para recoger información de los programas de administración en las universidades de toda Colombia y del capítulo occidente de ASCOLFA, desarrollando un diseño transversal de corte simple (Malhotra, 2008, 84), puesto que solamente se extrajo una única muestra de cada una de las poblaciones vinculadas, a saber: estudiantes, profesores, egresados y empleadores.

Para medir competencias específicas (Tablas 1) el cuestionario Tuning cuenta con 20 ítems; por su parte, la medición de competencias genéricas se realiza con el apoyo de 27 ítems, relacionados con procesos de aprendizaje, valores sociales, contexto tecnológico internacional y habilidades interpersonales (Tabla 2); la población que hizo parte del estudio debió diligenciar los dos cuestionarios.

3. RESULTADOS

Comparativo competencias específicas UAO-SO-C-LATAM. Más importantes y más desarrolladas. Al indagar entre los académicos, empleadores, estudiantes y graduados, de las cuatro regiones vinculadas con el estudio, su percepción en relación con las competencias, tanto desde el nivel de importancia para la organización como desde el nivel de desarrollo en los profesionales en administración, se encuentra una coincidencia en cuatro de las 20 posibilidades enunciadas en el listado de competencias específicas (gráfica 1).

5

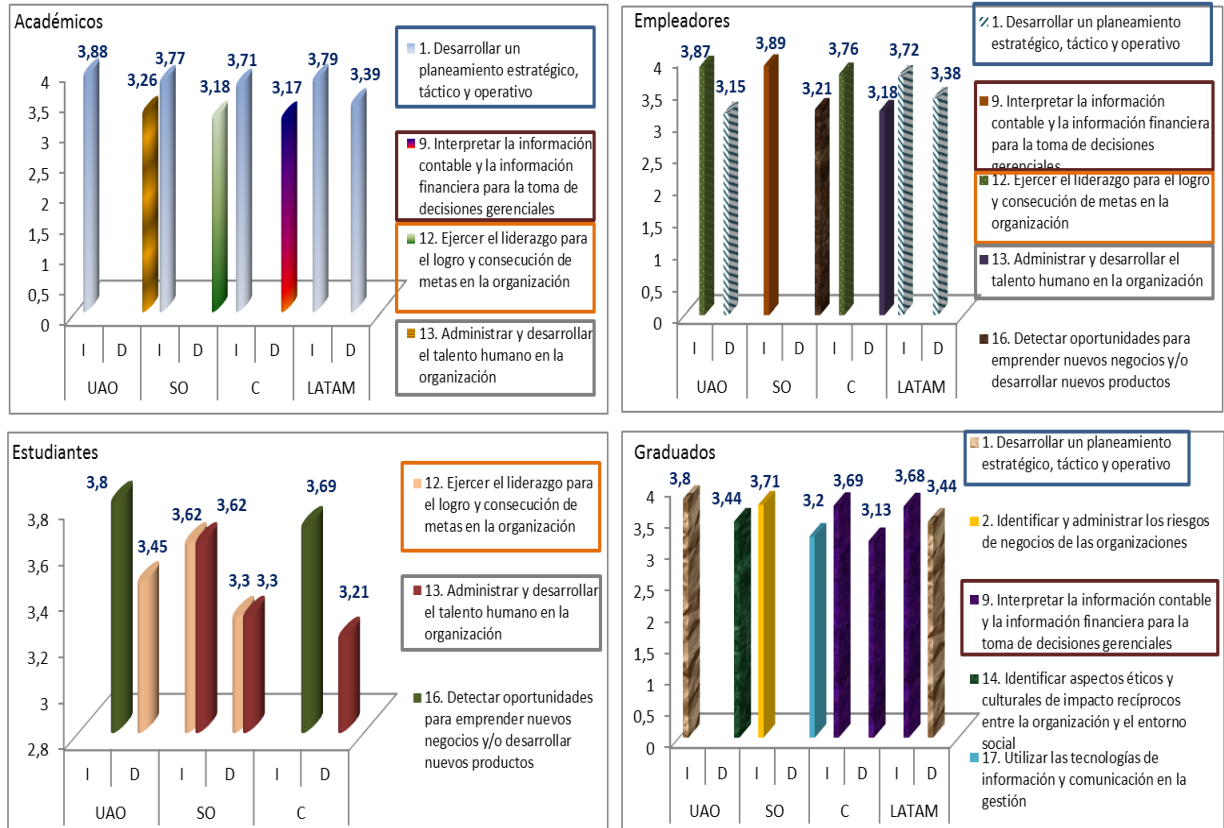
Puede apreciarse que el desarrollo de planeamiento táctico y operativo, la interpretación de información contable y financiera para la toma de decisiones, además del ejercicio del liderazgo para alcanzar las metas de la organización y el desarrollo del talento humano, son las cuatro competencias que aparecen resaltadas en las regiones que hacen parte del estudio. Para los académicos de las cuatro regiones (UAO (3.88), SO (3.77), C (3.71) y LATAM (3.79), los graduados UAO (3.8) y los empleadores LATAM (3.72), la competencia relacionada con el planeamiento táctico y operativo es la más importante; los empleadores UAO (3.87), C (3.76) y los estudiantes del SO (3.62) consideran importante ejercer el liderazgo para alcanzar las metas de la organización. Por otra parte, los graduados de C (3.69) y LATAM (3.68), junto con los empleadores del SO (3.89), consideran importante que el profesional sepa interpretar la información contable y financiera para que pueda tomar decisiones gerenciales.

Desde la perspectiva del desarrollo de dichas competencias en el ejercicio profesional, se encuentra que administrar y desarrollar el talento humano de la organización es resaltada por académicos UAO (3.26), estudiantes del SO (3.33), de C (3.21) y empleadores de C (3.18). Interpretar la información contable y financiera es considerada en buen nivel de desarrollo por académicos (3.17) y graduados (3.13) de C.

Esta coincidencia pudiera tomarse como un indicativo de la visión compartida de estos dos grupos, por lo que, de alguna manera, se evidencia que la acción de la institución

educativa, desde la formación de competencias, va a la par con las necesidades de las organizaciones.

Gráfica 1. Comparativo competencias específicas más importantes y más desarrolladas



Fuente: Gutiérrez, R.E. 2013.

Los empleadores adicionan la competencia de detectar oportunidades para emprender nuevos negocios o para desarrollar nuevos productos (3.21); los graduados UAO (3.44) adicionan la identificación de aspectos éticos y culturales que afecten a la organización y los del SO (3.20) adicionan el uso de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión.

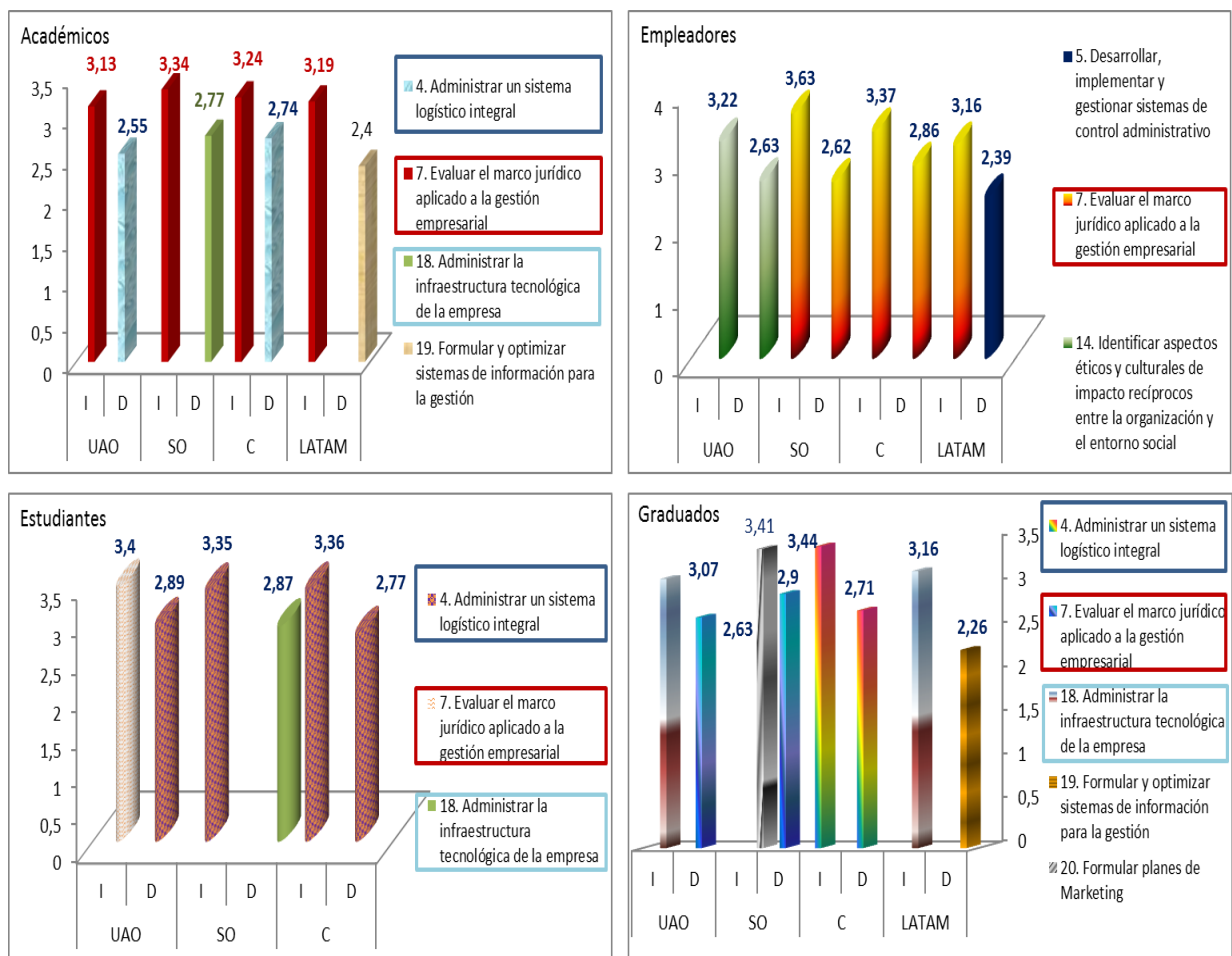
Comparativo competencias específicas UAO-SO-C-LATAM. Menos importantes y menos desarrolladas. Una vez se ha establecido la coincidencia y la divergencia entre los grupos de académicos, empleadores, estudiantes y graduados en relación con las competencias específicas, puede evidenciarse que se presenta un panorama similar, pero con las competencias consideradas menos importantes y los desarrollos que han mostrado bajo nivel.

La gráfica 2 permite evidenciar que la evaluación del marco jurídico aplicado a la gestión empresarial es una competencia mencionada por los cuatro grupos, así: los académicos (UAO (3.13), SO (3.34), C (3.24) y LATAM (3.19) consideran que es la de menor importancia, igual que los empleadores del SO (3.63), C (3.27) y LATAM (3.16) y los

estudiantes UAO (3.4). Por su parte, los graduados UAO (2.63) y SO (2.90) consideran a dicha competencia como la menos desarrollada desde la institución educativa.

Otras dos competencias, mencionadas por tres grupos participantes del estudio, hacen presencia como las menos importantes y las menos desarrolladas, así: Los estudiantes SO (3.35) y C (3.36), además de los graduados C (3.41), consideran que es poco relevante para el ejercicio del profesional, administrar un sistema logístico integral. Los académicos UAO (2.55) y C (2.74), más los graduados C (2.71) consideran que dicha competencia ha tenido un bajo desarrollo.

Gráfica 2. Comparativo competencias específicas menos importantes y menos desarrolladas



Fuente: Gutiérrez, R.E. 2013.

La administración de la estructura tecnológica de la organización se considera poco relevante dentro del ejercicio profesional, según los graduados UAO (3.07) y LATAM (3.16). Académicos (2.77) y estudiantes (2.87) del SO creen que dicha competencia no ha sido plenamente desarrollada por la institución educativa.

Junto a lo descrito, y aunque hayan sido catalogadas como menos importantes o menos desarrolladas (gráfica 2), teniendo en cuenta las exigencias de los mercados internacionales, es menester revisar la administración de los sistemas comunicativos, tecnológicos y de logística integral de la organización, además de los marcos jurídicos que regulan la gestión empresarial nacional e internacional.

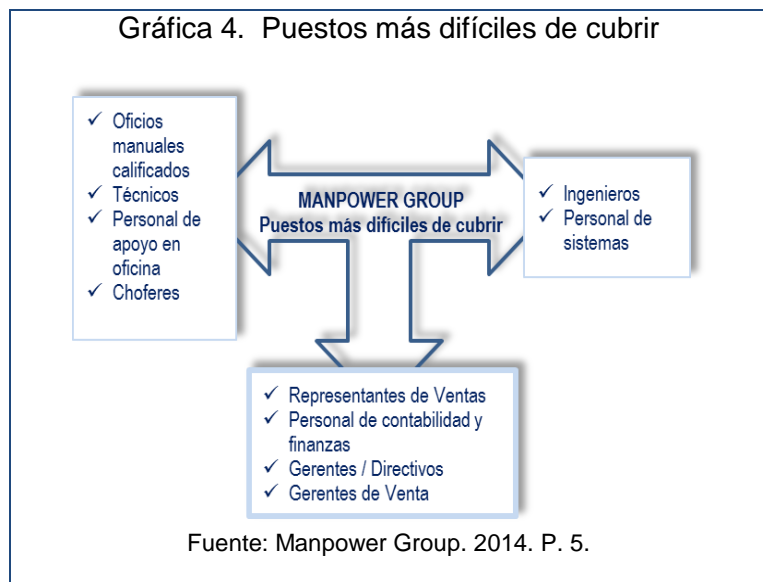


Los académicos adicionan que se evidencia poco desarrollo (2.4) en la formulación y optimización de sistemas de información para la gestión, mientras que los empleadores tienen la misma opinión frente al desarrollo de la competencia relacionada con implementación y gestión de sistemas de control administrativo. La competencia que orienta la identificación de aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social,

fue clasificada como la menos la menos importante (3.22) y la menos desarrollada (3.63), por parte de los empleadores UAO (gráfica 2).

Las cuatro competencias específicas (1, 9, 12, 13) (gráfica 3) resaltadas (tanto desde su importancia como desde su desarrollo), responden a la percepción de necesidades enunciadas por los empresarios y las instituciones de educación superior se están esforzando por pulir las competencias de los profesionales en administración de tal manera que respondan al reto que el entorno y cada empresa plantea.

Sin embargo, y a pesar de la aparente concordancia, es preocupante advertir que los empresarios están levantando su voz porque no encuentran talento humano calificado para cubrir los puestos de sus empresas, de acuerdo con el Grupo Manpower (2014, 5), encargado de ubicar talento humano para las organizaciones en cualquier parte del mundo.



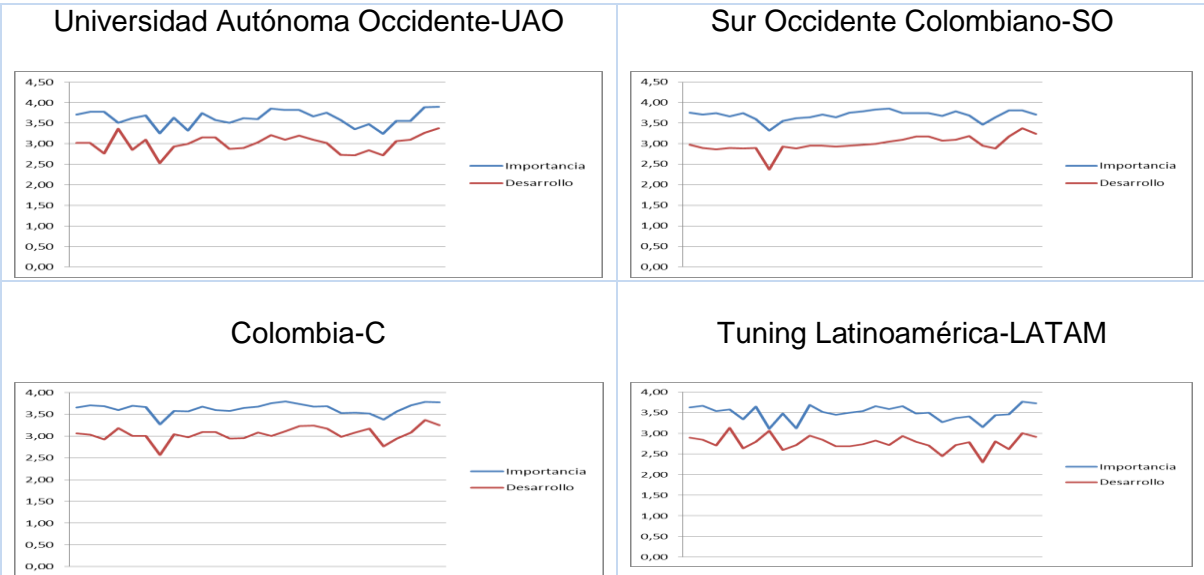
En la gráfica 4 se puede advertir que, dentro de la clasificación de puestos más difíciles de cubrir, se encuentran labores de orden operativo, profesionales desde la ingeniería y aquellos relacionados con el ejercicio del administrador, dado que su desempeño puede adaptarse a un sinnúmero de labores.

En la clasificación de Manpower, los cargos con corte administrativo que presentan dificultad para ser cubiertos son la Representación de ventas (puesto 4), el desempeño en contabilidad y finanzas (puesto 5). En los puestos 6 y 7 figura la gerencia general, con la ubicación de directivos en diferentes áreas de la organización, junto con los gerentes de ventas. La pregunta que salta frente a este panorama es, ¿qué está pasando con las competencias específicas que 57% de los empresarios colombianos (a, 4) manifiesta su preocupación al no poder ubicar talento humano competente para ejercer cargos directivos? Esta circunstancia no solamente afecta los planes estratégicos de la organización; también influye en los aspectos de innovación y competitividad (a, 6) con los que se está midiendo actualmente a las empresas.

Pero, para llegar al ideal de desarrollo de las competencias específicas, resulta indispensable incorporar paralelamente el desarrollo de competencias genéricas, dado que, siendo de orden transversal, ayudan a fortalecer las competencias directivas o gerenciales, desde el ser.

Comparativo competencias genéricas UAO-SO-C-LATAM. Más importantes y más desarrolladas. Una mirada expedita a las competencias genéricas entre los empleadores (gráfica 5), permitió encontrar una constante en la que se puede apreciar que la expectativa de importancia supera el desempeño del profesional (desarrollo) en todas las regiones que hicieron parte del estudio.

Gráfica 5. Competencias genéricas: Importancia Vs. Desarrollo, perspectiva del empleador UAO-SO-C-LATAM



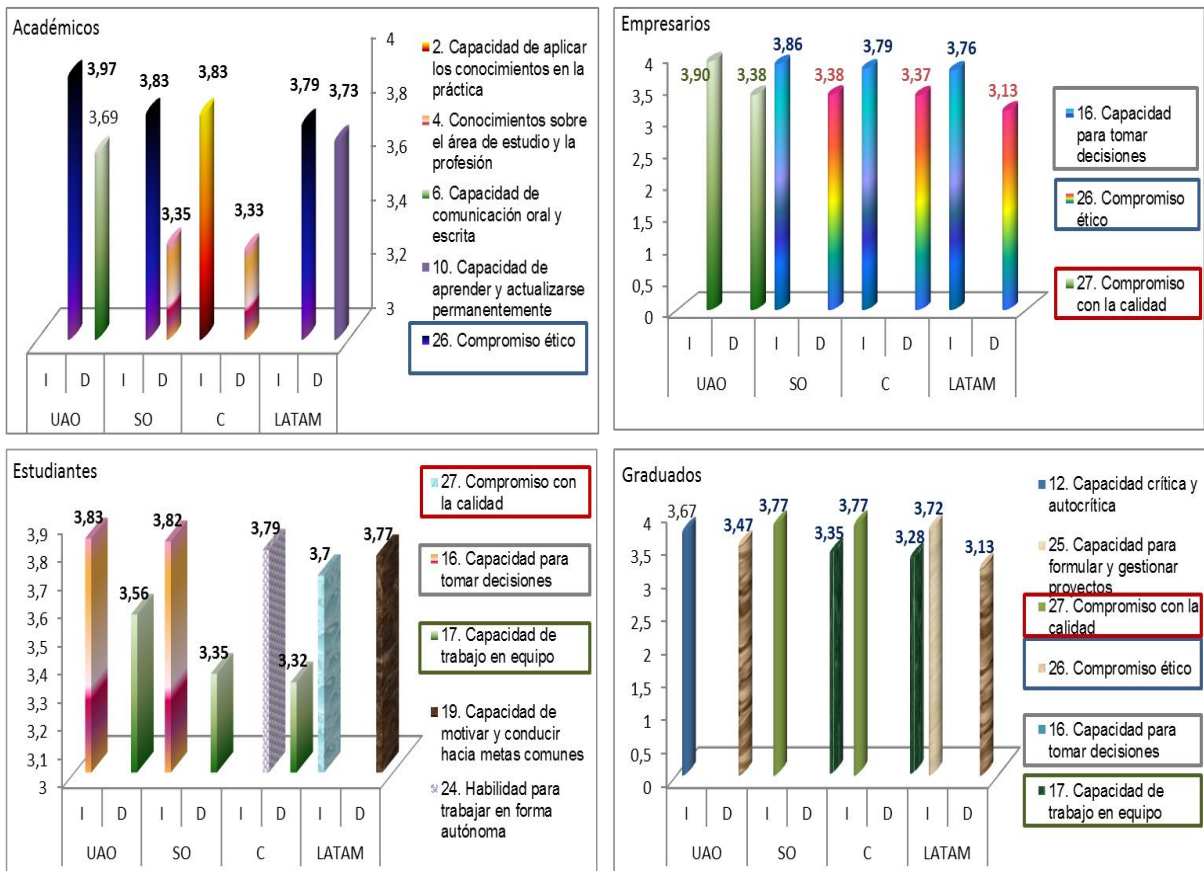
Fuente: Gutiérrez, R.E. 2013.

El empleador siempre tiene un ideal frente a los profesionales vinculados a la organización, especialmente porque la expectativa de contar con un administrador que ostente una visión real de la situación empresarial, le permitirá acceder a información actualizada, beneficiándose plenamente de las competencias demostradas.

Sin embargo, también se encuentra el escenario en donde que el empleador subvalora el desempeño del nuevo profesional, dada su desconfianza frente a un profesional joven que es visto como neófito en los procesos y la cultura organizacionales, por lo que se le asignan funciones operativas mientras se conoce su desempeño.

La indagación directa estableció que la capacidad para tomar decisiones (gráfica 6) es la competencia más importante para los estudiantes de la UAO y SO (3.82), los empleadores del SO (3.86), C (3.79) y LATAM (3.76), graduados UAO (3.67), mientras que el mismo nivel de importancia fue entregado al compromiso ético, por parte de los académicos UAO (3.97), SO (3.89) y LATAM (3.79). A este grupo se unen los graduados de LATAM (3.72). Los mismos empleadores de SO (3.38), C (3.37) y LATAM (3.13), aseveran que el compromiso ético fue bien desarrollado por las instituciones educativas que formaron a los administradores.

Gráfica 6. Comparativo competencias genéricas más importantes y más desarrolladas



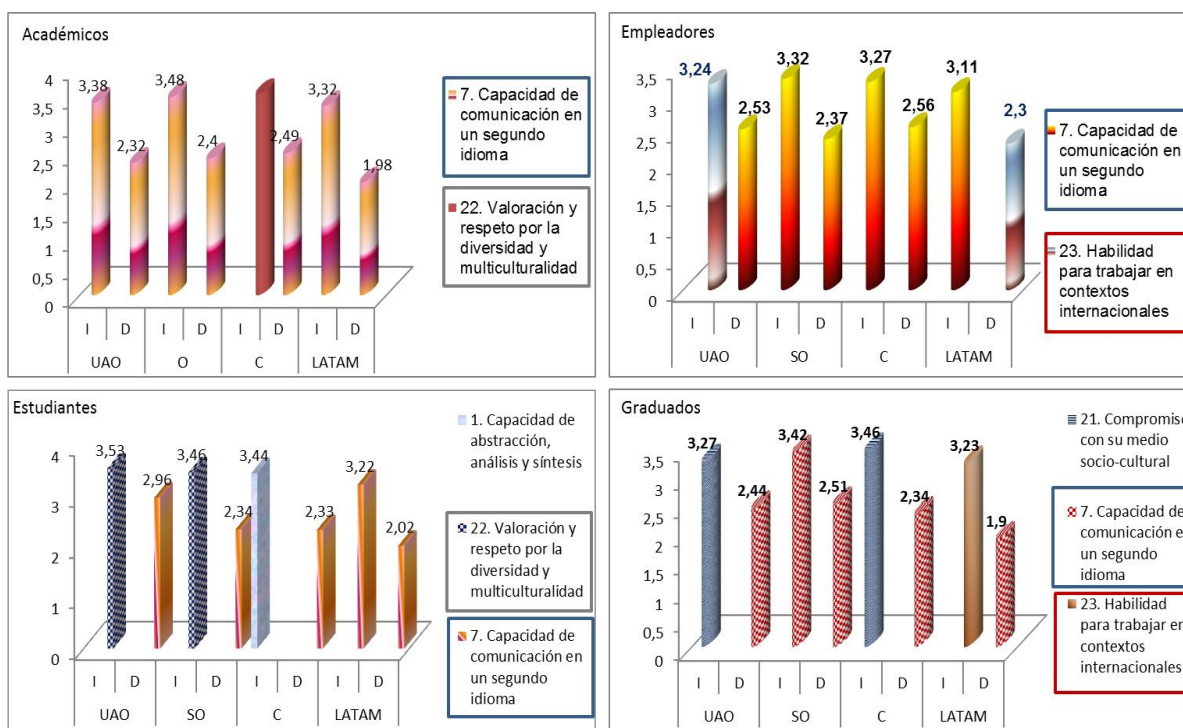
Fuente: Gutiérrez, R.E. 2013.

Los estudiantes LATAM (3.7), los graduados en Administración (SO y C (3.77) que se encuentran laborando y los empresarios UAO (3.90), consideraron que el compromiso con la calidad es la competencia más importante y, para éstos últimos, también la más desarrollada (3.38) (gráfica 6). Los estudiantes también resaltan la importancia para formular y gestionar proyectos (LATAM (3.72) y la capacidad crítica y autocrítica (UAO (3.67), mientras que los académicos C prefirieron dar importancia a la capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica (3.83).

En el momento de descubrir lo que han mostrado en la organización, los graduados de la UAO (3.47) y LATAM (3.13) coinciden en que son fuertes en la formulación y gestión de proyectos, mientras que los del SO (3.35) y C (3.28) armonizan al indicar que saben trabajar en equipo, coincidiendo con los estudiantes (UAO 3.56, SO 3.35 y C 3.32). Los estudiantes LATAM, también consideran haber desarrollado la capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes (3.77). De igual forma, los académicos UAO mencionan el buen desarrollo de la capacidad de comunicación oral y escrita (3.69) y la capacidad de aprender y actualizarse permanentemente (3.73) (gráfica 6).

Comparativo competencias genéricas UAO-SO-C-LATAM. Menos importantes y menos desarrolladas. La tendencia de los cuatro grupos (UAO, SO, C Y LATAM), tanto desde el nivel de importancia como el de desarrollo, fue señalar la capacidad de comunicación en un segundo idioma (gráfica 7) como de escasa valía y poco desarrollada por las instituciones educativas.

Gráfica 7. Comparativo competencias genéricas menos importantes y menos desarrolladas



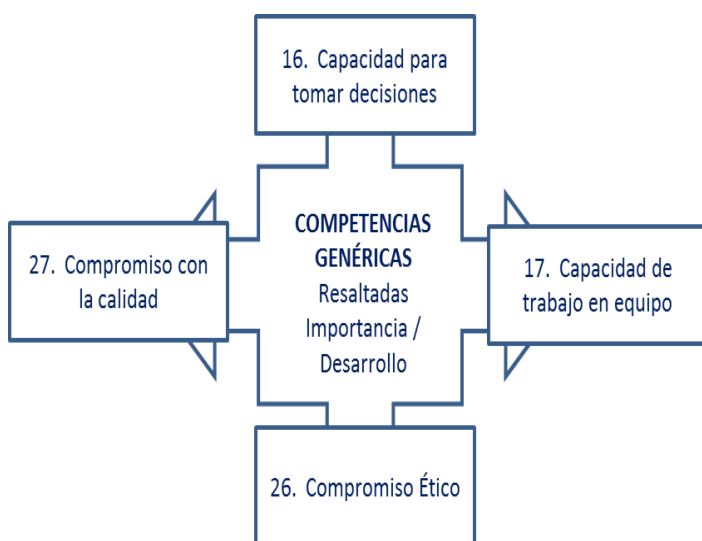
Fuente: Gutiérrez, R.E. 2013.

Como menos importante para los empleadores UAO (3.24) y LATAM (3.30), y como menos desarrollada por los graduados LATAM (3.23), fue enunciada la habilidad para trabajar en contextos internacionales.

Es notoria la exigua relevancia asignada a dichas competencias, porque la dinámica empresarial, tanto nacional como internacional, demanda con urgencia profesionales que se comuniquen en más de una lengua y que, además, sean versátiles en la negociación con otros países, especialmente cuando la Pyme tiende a proyectarse internacionalmente.

El compromiso con el medio sociocultural (UAO (3.27), C (3.46), fue la competencia menos importante entre los graduados. Los estudiantes de C aseguran que para su desempeño profesional no es tan importante la capacidad de abstracción, análisis y síntesis (3.44), opinión que no es compartida por sus condiscípulos de UAO y SO, quienes asignan baja importancia al respeto por la diversidad y la multiculturalidad (3.53-3.46) (gráfica 7).

Gráfica 8. Resumen competencias Genéricas



Fuente: Gutiérrez, R. E. 2014

Las cuatro competencias genéricas (16, 17, 26, 27) resaltadas desde su importancia y su desarrollo, por todos los grupos que participaron del estudio (gráfica 8), de alguna manera son el referente de factores subjetivos que remiten a estructuras psicosociales de formación básica, desplegadas tanto en la niñez como en la adolescencia, reforzándose en la universidad.

Estas competencias permiten, asimismo, comprobar la visión personal y social que los profesionales han asumido durante su formación, porque

del examen de las consecuencias que sus decisiones generen en la organización y la sociedad, dependen sus actos, su posición y su proyección. Es en este preciso instante donde se plasma la representación que cada profesional tiene de sí mismo y de su lugar (Balegno, 2001, 331) en la familia, la universidad, la empresa y la sociedad.

Las organizaciones están manifestando su inconformismo porque encuentran sujetos con experticia en determinados campos, pero con deficiencias en comunicación, intolerantes y con ansias de poder extremas, que afectan el desempeño mismo de la organización en su relación con sus stakeholders.

En la gráfica 9 se aprecia la coincidencia de las cuatro competencias genéricas elegidas como relevantes para el estudio UAO-SO-C-LATAM, frente a demandas de talento humano realizadas por empresarios en diversas partes del mundo, por medio de empresas como los grupos Manpower (2013) y Hays (2013), encargadas de encontrar talento humano en diversas latitudes.

Puede advertirse que la toma de decisiones para los empresarios es definitiva, especialmente porque requieren sujetos que no solamente sean flexibles en su pensamiento y logren adaptarse con facilidad a los cambios y retos, sino que muestren habilidades para negociar, insertando su pensamiento a factores culturales.

Junto a lo descrito, las habilidades interpersonales han sido resaltadas, básicamente porque, en conjunción con la flexibilidad, el administrador requiere mostrar liderazgo para interactuar con compañeros, jefes, subalternos, clientes, proveedores y comunidad, bajo las mismas condiciones de respeto por la diversidad.

Gráfica 9. Comparativo competencias genéricas UAO-SO-C-LATAM, Manpower y Hays

Competencias genéricas estudio UAO-SO-C-LATAM	Competencias genéricas estudio Grupo Manpower	Competencias genéricas estudio Grupo HAYS (Los recursos humanos)
* Toma de decisiones	* Flexibilidad * Adaptabilidad	* Adaptación * Negociación
* Trabajo en equipo	* Trato interpersonal	* Habilidades interpersonales
* Compromiso Ético	* Entusiasmo * Motivación	* Capacidad de trabajo * Proactividad * Lealtad * Polivalencia
* Compromiso con la calidad	* Profesionalidad (puntualidad/calidad)	* Capacidad de innovación

Fuente: Gutiérrez, R. E. 2014

Es notorio, y casi un clamor, que bajo las circunstancias de corrupción y egocentrismo percibidas en muchos sujetos encargados de dirigir los destinos organizacionales y sociales, se tienda a buscar sujetos que puedan comprometerse entusiasta y emotivamente con los aspectos éticos que rodean la toma de decisiones a partir de sus cargos; que muestren actitud proactiva y leal, tanto por sus ideas como por la organización, abriendo su mente a la dinámica y el engranaje de la interacción, de tal manera que puedan aportar en la solución de problemáticas con orígenes conjuntos y vinculando al talento humano en dicho proceso. “Los aspectos de desempeño y de compromiso ético se corresponden con una de las características más distintivas del nuevo conocimiento que es su capacidad de revertirse en la sociedad, porque se trata de generar competencias para la resolución de problemas” (Aguerrondo, 2009, 9)

Otros aspectos que, además, debieran encontrarse implícitos en la actuación (y, obviamente formación) de los administradores, es el compromiso con la calidad, el branding de profesionalismo con el que los sujetos se presentan; la puntualidad en la entrega de informes, en la llegada a reuniones, en la visita a clientes, en la interacción con proveedores.

La calidad se aprecia, también, en el cumplimiento de la palabra entregada por el administrador, la observancia de la norma, el cuidado en sus acciones para consigo mismo, sus discípulos, la organización y la sociedad misma, proyectándose innovadoramente pero con Responsabilidad Social, lo que debiera ser el sello característico del profesional en administración.

Sin embargo, dicho sello se encuentra difuminado entre las necesidades de afianzamiento y supervivencia, las exigencias sociales y organizacionales, de tal manera que cuando el administrador concluye sus estudios (especialmente de postgrado) se inserta en la carrera del éxito, del reconocimiento, de la fama, de la riqueza, no solamente por resultar un mundo atractivo, sino porque el ego suprime los intereses sociales y privilegia los intereses particulares, siendo este el punto donde se plantean los siguientes interrogantes: Competencias profesionales ¿para qué? ¿Para quién? ¿Para cuándo?

COMPETENCIAS PROFESIONALES ¿PARA QUÉ?

Toda actuación humana tiene su origen en un pensamiento⁴ suscitado por variables del entorno que se hacen evidentes durante el desarrollo del ser, especialmente cuando empieza la interacción social, llevándole a percibir la relación entre sus pensamientos, “la palabra y el objeto o acción designados” (Pulaski, 1997, 183) porque, mediante las palabras, dicho proceso mental adquiere un sentido de omnipotencia mágica, haciendo que las cosas sucedan. A partir de allí el sujeto inicia una aventura de aprendizajes en donde se posibilita aflorar el pensamiento, creando espacios personales y colectivos, llegando a sitios insospechados, originando situaciones y llamando la atención de otros, ya sea de forma verbal o escrita, mediante las palabras.

Esta última opción (la escritura) es lo que Derridá denomina “transporte de la identidad del sentido” (Goldschmit, 2004) porque imprime una connotación intencional al mensaje, tipificándolo en la acción. Podría decirse que el acto permite insertar al sujeto en un contexto intersubjetivo⁵ competente, ya sea que se esté hablando de desempeño social o laboral, porque “la palabra es la manifestación más directa de la naturaleza histórica de la conciencia humana” (Rogoff, 102), ayudando a tender puentes entre lo conocido y lo desconocido, además de relacionar fenómenos y conjugar principios comunes para que pueda haber comunicación (105). La actuación del sujeto en concordancia con su expresión verbal o escrita, muestra cómo la potencialidad (pensamiento) se convierte en

⁴ Secuencia de procesos mentales de carácter simbólico, estrechamente relacionados entre sí, que comienzan con una tarea o un problema que abre la posibilidad de sobreponer, comparar y seleccionar información, complejizando la base de comprensión, hasta llegar a una conclusión o a una solución, a partir de la cual se realiza valoración significativa de hechos tácitos o evidentes a la inteligencia humana. Basado en Merani, Alberto L. 1979. Diccionario de Psicología. P. 126.

⁵ Por su naturaleza, la comunicación supone intersubjetividad, a partir del reconocimiento y control de intenciones cooperativas y pautas de conocimiento conjuntas (puntos o modelos de referencia). Rogoff, 104.

realidad (actuación), porque se despliegan las características identitarias como impronta del sentido del ejercicio particular.

Cuando Greimas introduce el concepto de competencia a partir del examen del acto (9), no solamente explicita la actuación del sujeto como evidencia del potencial del pensamiento consciente e inconsciente, sino como la posibilidad de palpar su propia existencia, lo que debiera llevarle a involucrarse en propósitos personales y organizacionales, con trascendencia social. La manera como las competencias impacta la vida de las personas y el bienestar de las naciones se evidencia en aspectos que superan lo que puede medirse por las ganancias del mercado laboral y el crecimiento económico. A manera de ejemplo, los beneficios para la salud de un individuo que desarrolla sus competencias son potencialmente mayores... su comportamiento cívico y social afecta el compromiso democrático, las relaciones empresariales, la confianza institucional, la democracia y la aplicabilidad de las normas (OECD, 2012, 10).

De esta manera, el profesional en administración conjuga información del entorno para tomar decisiones en consonancia con un cargo que ha asumido, lo que permite el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias que han aflorado previamente; es decir, "...si el conocimiento es aprendizaje de un saber y el pensamiento es producción-reproducción de ese saber, esa diferencia se refiere ... a la forma, a la significación y a las consecuencias de los dos procesos", evidenciando la actuación del sujeto en el "descoyuntamiento crítico de las nociones, los valores y los prejuicios". (Zuleta, 1997, 24)

Pero dicha actuación competente también podría analizarse desde la praxis socio-histórica del sujeto, que no es más que el indicio de la forma como él mismo ha venido agenciando su desarrollo, descubriendo sus limitaciones y calibrando sus potencialidades frente a las exigencias de los diversos ambientes en los que se desempeña, lo que necesariamente involucra la modalidad que Greimas denomina como el hacer-ser, para referirse a la definición semiótica del acto o cambio de estado que implica el paso necesario de la "potencialidad a la existencia" (Serrano, 9).

La exhortación esgrimida en las líneas precedentes, permite vislumbrar que las competencias genéricas aportan el favorecimiento del encuentro de la "voluntad de sentido" (Frankl, 1980, 82) del sujeto, a partir del cumplimiento y del encuentro con otro. El para qué de las competencias se demuestra desde el sentido de las acciones del sujeto en conjunción con su colectividad: "...el único camino que conduce al conocimiento de los entes colectivos parte del análisis de la actuación del individuo" (Mises, 1986, 79).

Los postulados previamente presentados han favorecido la labor realizada por el grupo Alfa Tuning, al trasladar la discusión relacionada con las competencias a Latinoamérica, no solamente porque ha generado la necesidad de reflexionar en torno al propósito de la formación en educación superior, sino porque se ha fomentado en las instituciones tanto académicas como empresariales, el diseño de estrategias para privilegiar al ser y centrar en el sujeto la responsabilidad de sus acciones, atendiendo a su papel protagónico al afectar el entorno que recibe sus decisiones.

COMPETENCIAS PARA QUIÉN

La primera entidad que debe asumir a plenitud el concepto de competencia es la institución universitaria, en cabeza de sus profesores, ya sea que se desempeñen en programas de pregrado o de postgrado. Empero, y aclarando que las instituciones han formulado perfectamente las competencias que desean desarrollar en sus egresados, pareciera que se exterioriza un punto de quiebre entre el ideal y los logros, básicamente porque se ha pretendido unificar el desempeño competente (técnico disciplinar) en cada sujeto, soslayando (de alguna manera) el fortalecimiento de las competencias genéricas en aula, por la dilación en su manejo y porque los contenidos programáticos deben ser cubiertos espaciotemporalmente, para entregar notas y títulos conforme el calendario⁶. Adicionalmente, se parte de la conjetura de la uniformidad en el pensamiento de los estudiantes y egresados, desconociendo que la significación de la realidad, y de las mismas competencias, es un aspecto subjetivo al que debiera rendirse mayor atención.

La concepción que del “sujeto de enseñanza” (Aguerrondo, 1) tenga la institución educativa es el marco a partir del cual establece las competencias que desea alcanzar entre sus egresados profesionales. La definición que de competencia se esbozó en los espacios reflexivos del Proyecto Tuning América Latina señala que ésta “no es una capacidad innata, siendo susceptible de ser desarrollada y construida a partir de las potencialidades, el ambiente y los intereses del sujeto” (Pinilla, A2), por lo que representa una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades” (Beneitone, 37).

Si no se encuentran innatismo, entonces, se aspira que cada sujeto desarrolle su capacidad cognitiva y motriz (conozca), su capacidad sensorial (comprenda) y, paralelamente, despliegue destrezas innatas, actitudes y valores, a partir de los cuales pueda asumir un entorno común, identificar problemáticas y alternativas de solución, además de responder a las expectativas sociales y culturales en las que se encuentra inmerso. En otras palabras, saber, saber hacer en la vida y para la vida, saber ser, saber emprender, sin dejar de lado saber vivir en comunidad y saber trabajar en equipo... reconociendo el valor de múltiples fuentes de conocimiento como la experiencia personal, los aprendizajes previos...la imaginación, el arte, la creatividad. (Mockus, A., 1997) (35)

La definición planteada por Antanas Mockus⁷ es concreta frente al ideal de desempeño del profesional en administración y, para ello, las competencias, tanto genéricas como específicas, resultan un instrumento que debiera permitir ver al sujeto en relación con otro, su entorno y su aporte a la sociedad. “Apreciar que puede haber un saber en una obra de arte o en una novela, lo mismo que en los códigos legales o ético filosóficos y religiosos, significa aceptar que la creatividad humana tiene muchas formas de resolverse y el saber muchas formas de expresarse (Restrepo, 23), mediante el saber práctico que organiza las condiciones del desempeño (24)...la competencia en el saber científico o

⁶ Con este comentario no se pretende ignorar o subvalorar el desempeño fundamental de muchas de las Instituciones de Educación Superior en Colombia, las cuales no solamente se encuentran debidamente acreditadas, siendo reconocidas nacional e internacionalmente por la calidad de sus egresados.

⁷ Y otros investigadores que han escrito en relación con el tema de competencias.

técnico puede llevar a la destrucción de la naturaleza o de la vida, si no va acompañada de un saber ético y, aún, estético, filosófico o religioso” (39).

Es por lo descrito que, cuando se habla de competencias, no se puede domeñar el concepto escueto al desempeño (bien o mal ejecutado) en la organización, porque la expectativa se centra en la actuación de un sujeto consciente de su existencia, del papel con el que irrumpe en el mundo y del compromiso social que representa ejercer un cargo, a partir del cual tiene injerencia en la vida de otras personas, en las decisiones que tome la organización y en el impacto de la misma para favorecer, o no, a la ciudadanía.

Desde dicha perspectiva, el desarrollo de competencias debiera asentar el discernimiento de existencia en cada sujeto y, para el caso que nos ocupa, en cada profesional de la administración, de tal manera que pueda asumirse como un ser competente ejerciendo acciones de corte social, cognitivo, cultural, afectivo, laboral y productivo, poniendo al servicio de la organización y la comunidad, su capacidad para resolver multiplicidad de problemas surgidos en contextos específicos pero cambiantes (Pinilla, A2), con una visión que permita “ver la realidad compleja en sus múltiples elementos y con sus diversas interrelaciones” (Aguerrondo, 10), teniendo siempre en la mira la consecuencia de sus decisiones.

Son las competencias, que algunos retóricos han denominado soft (genéricas para el presente estudio), donde se comprueba la pericia en la formación. Tanto organizaciones como sociedad requieren profesionales que sirvan de enlace entre el propósito de posicionamiento y Responsabilidad Social; profesionales que se conviertan en el polo a tierra que mantiene a la organización en el sentido social con el que el Estado autoriza su nacimiento, proyectándose dentro de un marco de desarrollo integral.

Regularmente, se tiende a tomar como referencia para la valoración de competencias a los empleadores, por ser ellos quienes avizoran el desempeño de los profesionales que se vinculan a la organización. Pese a ello, la reflexión anterior (¿Para qué?) abrió una compuerta a partir de la cual se muestra que el asunto de las competencias genéricas no es exclusivo de la empresa y, por el contrario, está directamente relacionado con el fortalecimiento de la dignidad, el cumplimiento, la confianza, la familia y la sociedad.

Es más, desde el aspecto educativo la formación en competencias, emulando de manera obsequiosa las palabras emitidas por Aguerrondo con Unesco, representa “un momento determinado de la historia para dar respuesta a necesidades concretas” (2009, 1). ¿Qué es lo que está ocurriendo concretamente que se hace necesario revisar el tema de las competencias?

Cuando nos asomamos a los hechos nacionales e internacionales, se encuentran situaciones tan desconcertantes como:

- Personas (entre ellos, universitarios y profesionales en diversas disciplinas) asistiendo a un espectáculo público, sintiéndose ofendidas porque sus estrellas no obtuvieron el galardón por ellos esperado, lo que les lleva a volcarse a las calles destruyendo lo que se presente a su paso, incluyendo vidas de otras personas,

simplemente porque requieren extirpar de sus esencias un sentimiento de impotencia, de frustración o de abandono, al no obtener lo que querían.

- Personas quienes, a pesar de la normatividad judicial y las recomendaciones, se extralimitan con el alcohol o sustancias psicoactivas, lesionando gravemente u ocasionando la pérdida de vida a conciudadanos que estaban fuera de dichas costumbres y cuyo pecado era estar en el lugar equivocado.
- Altos directivos empresariales llamados ante la ley por comercializar bienes o servicios con calidades diferentes a las ofertadas que, en muchas oportunidades, causan pérdidas humanas, ambientales, materiales y económicas irreversibles para el entorno y la sociedad⁸, a lo que se une el interés económico de accionistas y profesionales, quienes no cumplieron su cometido de velar por la calidad del trabajo, el bienestar de sus empleados, las inversiones lícitas y el cuidado del ambiente.
- Comerciantes que ingresan mercancías de contrabando, afectando directamente la base económica del país porque se genera desempleo, se dejan de pagar impuestos y se propicia un entramado de relaciones irregulares en las que se forma un pensamiento utilitarista, bastante alejado de los postulados de bienestar social.
- Profesionales universitarios (muchos de ellos) con estudios de especialización y maestría, que han sido distinguidos por la comunidad buscando su representación y apoyo para elevar su calidad de vida, olvidan pronto sus promesas, dedicándose a mejorar sus condiciones particulares, legislando para unos pocos y soslayando el compromiso adquirido. Es por ello que aspectos vitales como salud, educación, recreación, infraestructura vial, mejora en condiciones salariales que son reclamados por las mayorías, se encuentran en desventaja frente a las exigencias de una minoría que cuenta con las mejores prebendas por liderar entornos comerciales, industriales, económicos o financieros.

Cada vez que nos enfrentamos a estos (y otros) hechos que nos indignan por las consecuencias que los mismos acarrearán, solamente podemos preguntar: Acaso, los responsables de dichos desmanes...

- ¿Son los hijos que sus madres aman, que sus hermanos apoyan, que sus descendientes admiran, que sus amigos aconsejan y sus docentes orientan?
- ¿Son estos jóvenes los que se encuentran desempeñando cargos en diferentes empresas, teniendo bajo su responsabilidad la calidad de vida de sus congéneres y de la sociedad misma?
- ¿Son estos jóvenes quienes han pasado por las aulas de instituciones educativas en donde se propició su formación integral, se les entregó un marco de valores, se les orientó para que crecieran en familia y en sociedad, respetando los bienes, el espacio y la vida de los demás?

Pero lo que más llama la atención es que no se trata de un fenómeno local, se trata de un fenómeno mundial, que carcome a la comunidad en cualquier continente, con sujetos que

⁸ A manera de ejemplo: la difícil situación que está atravesando un número elevado de familias colombianas, debido al incumplimiento técnico en especificaciones para construir vivienda en diversos estratos, lo que ha llevado a que un elevado número de familias deba observar cómo se derrumba su sueño de tener casa propia, debido a una serie de actuaciones irregulares por parte de profesionales universitarios que ignoraron su razón de ser frente a la comunidad.

van recibiendo legados para los cuales, pareciera, no están preparados, a pesar de haber crecido en familia y haber egresado de instituciones educativas de elevadas condiciones académicas. ¿Por qué se ha disipado el potencial de la acción humana, desde aquella conducta consciente y social que debiera movilizar la voluntad hacia acciones de perfección, pretendiendo alcanzar precisos fines y objetivos? (Mises, 35) Dicha situación merece ser objeto de nuestra atención, especialmente por las funestas consecuencias que están evidenciándose, llevando a la pérdida de confianza en el otro, lo que significa pérdida de identidad en la misma humanidad.

COMPETENCIAS PROFESIONALES ¿PARA CUÁNDO?

Por lo descrito, el desarrollo de competencias no puede plantearse exclusivamente para un rango espacio temporal ni para el beneficio exclusivo de un puñado de personas sino que, por el contrario, presupone una co-responsabilidad⁹ implícita por parte de todos los sujetos frente a sus respectivos actos (llámense administradores, empresarios, accionistas, estudiantes, profesores, etc,..).

El desarrollo de competencias, denota avances individuales y sociales en cualquier momento, exigiendo que los sujetos interactuantes enfoquen sus potencialidades, actuando en conjunción con su entorno, dado que “las competencias son la clave para combatir la desigualdad y promover la movilidad social” (OCDE, 11).

Se está hablando, entonces, de la competencia modal en donde se integran el hacer, como lo que forja el desarrollo de las actividades cognitiva, informativa, representativa, de observación, en conjunción con el saber-hacer (Serrano, 16) para llevar a cabo el cometido de actuar para el presente y para el futuro, asumiendo banderas sociales de sostenibilidad y sustentabilidad, además de responder por las posibilidades de bienestar de las presentes y futuras generaciones.

4. CONCLUSIONES

El tema de competencias (y para el caso que nos ocupa, las competencias Tuning), ha dejado de ser una moda para convertirse en un punto de reflexión que se involucra con todo lo que toca a cualquier sujeto, en cualquier circunstancia y cultura. Es por ello que resulta indispensable dedicar espacio para su análisis, superando las instancias de corte operativo o de desempeño, para penetrar las instancias del consciente y el inconsciente, para encontrar un sentido y un significado al acto mismo de interacción.

Quede claro, entonces, que las competencias se convierten en uno de los componentes fundamentales cuando de generar reflexión y acción frente al sentido de existencia se trata, ya sea personal, social u organizacional, especialmente porque la búsqueda de posición, poder y rentabilidad no están dejando espacio para descubrir el ser real y “el ser en potencia” (Torres, 2001, 28), depositario de los preciados baluartes de la comunidad y con el cometido de actuar en consciencia y con pleno conocimiento de las consecuencias de sus actos.

⁹ Haciendo referencia a una responsabilidad compartida.

Dentro de los eventos que ratifican lo argumentado en las anteriores líneas, se encuentran las razones expuestas por los empresarios para subrayar la escasez de talento humano para cubrir los cargos. La preocupación radica en que, a pesar de recibir alto número de hojas de vida, muy pocas evidencian el desarrollo de conocimientos y competencias (técnicas) específicas requeridas para el ejercicio gerencial o administrativo. Si bien, dichas competencias se afinan con la práctica, otra queja de los empresarios radica en que la experiencia de los postulantes a los cargos directivos o gerenciales está más centrada en aspectos de orden operativo, faltando la visión gerencial que, quizá, se podría equiparar con la visión prospectiva.

Pero dicha visión gerencial, está fallando por la ausencia de las competencias denominadas soft; se presentan administradores con excelentes competencias específicas, pero con notorias deficiencias en habilidades sociales, dificultando el clima organizacional debido a su irrespeto por las habilidades de los otros, a su falta de tolerancia por la diversidad, a su incumplimiento, a su falta de calidad en la presentación de informes y su la actitud de ascender rápidamente, pasando por encima de sus equipos de trabajo, a los que no consideran parte de su éxito.

Como afirma Kliksberg, si no se cuenta con un clima de confianza en las relaciones interpersonales, si no se cuenta con la capacidad de asociatividad, si no hay conciencia cívica y si tampoco se cuenta con valores éticos que orienten el desempeño personal, profesional, organizacional y social, seguiremos en conflicto con nosotros mismos y la economía no podrá superar ciertas instancias, quedándose en el ideal sin llegar al acto (Sen-Kliksberg, 2007, 265).

La situación, además de preocupar a los empresarios, debe propiciar en las instituciones educativas una reflexión de fondo, dado que por estar perfeccionando las competencias gerenciales en las ofertas de maestría, quizá, se esté desatendiendo la plataforma de las mismas entre los matriculados en el pregrado. No se debe pasar por alto que, efectivamente, los egresados de los programas de administración inician su periplo profesional por las organizaciones en cargos operativos y van escalando, hasta llegar a perfilarse como directivos; pero para ello deben haber sido expuestos previamente a diversas experiencias, a partir de las cuales se inicia el descubrimiento del pensamiento sistémico y la medición del mismo, desarrollando pensamiento estratégico, táctico y operativo, interpretando información financiera y contable, ejerciendo el liderazgo y desarrollando el talento humano de la organización.

Una vez se hace consciente el trabajo por competencias, el sujeto no tiene la posibilidad de esgrimir ignorancia frente a una serie de consecuencias por actos realizados, dado que la competencia exige atender responsable y sintagmáticamente, todos y cada uno de sus desempeños. En este punto se podría parodiar a Kant cuando afirmaba que “no es pensable la libertad entendida como un conjunto de actos o de hechos que no responden a una causa” (Zuleta, 92); por el contrario, dentro del concepto de libertad del sujeto

debiera estar implícita la medida de las consecuencias de los actos, porque, como se enunció antes, ellos hablan de la adquisición de competencias que superan la instancia personal y la elevan hasta el marco de desempeño social.

Es más, no puede perderse de vista que el desarrollo de competencias no debe estar orientado a dar respuesta a las necesidades exclusivas del mercado; por el contrario, debe enfocarse en extraer del sujeto aquellos aspectos que le permitirán ubicarse socialmente, utilizando una visión de corte sistémico para aportar en la solución de problemas, tanto de su entorno inmediato social como de la organización (en ese orden), sin descuidar su proyección como persona. Resulta desconcertante que, detrás de una serie de decisiones de orden inequitativos, siempre se encuentre un administrador al servicio de intereses particulares, soslayando el bienestar comunitario.

Pero, para llegar a este ideal, el profesional en administración, primero, debe tener claro su papel en el mundo, debe actuar consecuente y conscientemente con sus marcos normativos y culturales, debe saber qué quiere, para dónde va, cómo va a llegar y para qué va a lograrlo, qué tan proactivo es, qué tan fácil se adapta a los cambios, lo que puede traducirse en cómo se comunica, cómo lidera, cómo negocia, cómo resuelve conflictos y qué clase de sociedad quiere ayudar a consolidar. En términos generales, el sujeto debe ser capaz de autoexaminarse, de verse como ciudadano del mundo y de ponerse en el lugar del otro: “sería catastrófico convertirse en una nación de gente técnicamente competente que haya perdido la habilidad de pensar críticamente, de examinarse a sí misma y de respetar la humanidad y la diversidad de otros” (Nussbaum, 1999, En Cabra, 2011)

5. REFERENCIAS

Aguerrondo, I. 2009. Conocimiento complejo y competencias educativas. UNESCO. Oficina Internacional de Educación. IBE Working papers on curriculum Issues No. 8. Geneva, Switzerland.

Aguilar, J. y Gutiérrez M., R. 2013. Las Competencias de los administradores de la Universidad Autónoma de Occidente y el Sur Occidente del país, a la luz del Proyecto Tuning Colombia y América Latina. Santiago de Cali, Colombia.

Balegno, L. La consciencia. Raíces biológicas y organización psicológica. CEIC. Feriva. Cali. Colombia.

Beneitone. Et. Al. 2007. Informe final Proyecto Tuning América Latina 2004-2007. Universidad de Deusto. Universidad de Groningen.

Cabra-Torres, F. 2011. La crisis silenciosa, el futuro de la democracia y el cultivo de la humanidad. En: Signo y Pensamiento. 58. Reseñas. Volumen XXX. Enero-Junio. 2011.

Frankl, V. E. 1980. Ante el vacío existencial. Herder. España.

Goldschmit, Marc. 2004. La violencia de la discusión. Elhabla estandarizada de J:R. Searle y la teoría de los "Speech acts". En: Jacques Derridá, una introducción. Buenos Aires, Nueva visión. Edición digital en castellano. En: http://www.jacquesderrida.com.ar/comentarios/searle_1.htm

GRIICA-ASCOLFA. 2012. Las competencias de los administradores en Colombia a la luz del Proyecto Tuning América Latina.

Pinilla, A. E. Documento de Buenos Aires. Documentos sobre algunos aportes al concepto de competencias desde la perspectiva de América Latina A2.

Pulaski, Mary Ann Spencer. 1997. El desarrollo de la mente infantil según Piaget. 2ª. Reimpresión. Paidós Educador. Buenos Aires. Argentina.

Malhotra Naresk K. 2008. Investigación de Mercados. 5ª. Edición. Pearson Educación. México.

Manpower Group. a. 2014. La escasez del talento humano continúa. ¿Cómo el cambiante rol de RRHH puede cerrar la brecha de la escasez de talento? Resumen ejecutivo. http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_Talento2014.pdf

_____. b. 2013. El resurgimiento de la escasez del talento. Acciones a tomar para una fuerza laboral sostenible. Medellín. Colombia.

Menéndez V., JL. 2009. La noción de competencia en el Proyecto Tuning. Un análisis textual desde la Sociología de la educación. Observar 2009. 3, 5-41. Universidad de Barcelona. España.

Mises, L. 1986. La Acción Humana. Tratado de Economía. Unión Editorial. S.A. Madrid. España.

Mockus A. 1997. En las fronteras de la escuela. Cooperativa Editorial Magisterio. Colombia.

OECD. 2012. Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A strategic Approach to Skills Policies, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264177338-en>

Pérez G., C. Universidades pioneras en la formación profesional de administradores de empresas en Colombia. Criterio Libre. Vol. 10. No. 16. Bogotá, Colombia.

Restrepo, J.; Sarmiento, J. y Ramos, J. 2003. Competencias y pedagogías en la enseñanza de las Ciencias Sociales. <http://www.bdigital.unal.edu.co/1559/3/02CAPI01.pdf>

Rogoff, Bárbara. 1993. Aprendices del pensamiento. Ediciones Paidós Ibérica S.A. España.

Sen, A. y Kliksberg, B. Primero la gente. Deusto. Barcelona. España.

Serrano O., Eduardo y Jurado V., Fabio. 2003. El concepto de competencia. Instituto de Investigación en Educación. Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, D.C. Colombia.

Torres C., E. 2001. Las competencias, una aproximación desde Aristóteles. En: el concepto de competencia, una mirada interdisciplinar. Sociedad colombiana de Pedagogía. Alejandría Libros. Bogotá. Colombia.

Tuning Educational Structures in Europe. 2006. La contribución de las universidades al proceso de Bolonia. Comisión Europea. Programa Sócrates y Tempus (de la Dirección de Educación y Cultura.

http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General_Brochure_Spanish_version.pdf

Wattíez, R. L; Quiñonez, C. y Gamarra, M. Documento de Buenos Aires. Documentos sobre algunos aportes al concepto de competencias desde la perspectiva de América Latina A3.

Zuleta, Estanislao. 1997. Elogio de la dificultad y otros ensayos. Segunda edición. Fundación Estanislao Zuleta. Cali. Colombia.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-48232011000100021&script=sci_arttext
Nassbaum

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/8557-las-10-competencias-que-mas-valoran-las-empresas-a-la-hora-de-contratar.html>

http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/Working_Papers/knowledge_compet_ibewpci_8.pdf