

Elementos para un análisis de las competencias orientadas a los usuarios

Francesc Esteban

francesc@formaccio.net

Universidad de Almería, 28 y 29 de Mayo 2007

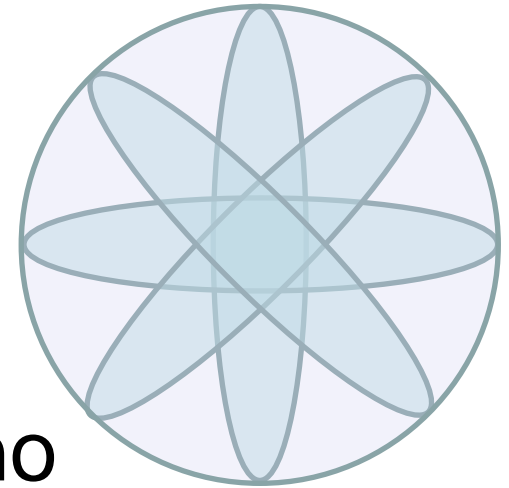
Competencia

- Competencias sociales
- Competencias ciudadanas
- Competencias transversales
- Competencias clave
- Competencias
- Unidades competenciales
- Competencias específicas
- Competencias laborales
- Competencias directivas
- Área competencial
- ...



¿Para qué se usan las competencias?

- Para selección
- Para promoción
- Para formación
- Para valoración del potencial
- Para evaluación del desempeño
- Para diseño de puestos de trabajo
- Para remuneración
- Para certificación
- ...



¿Qué es la competencia?

- In-competente



- **INCOMPETENCIA:**
- Falta de competencia o de jurisdicción
- Incapacidad para resolver con eficacia algo

competencia

- Funciones, tareas y roles de un profesional **-incumbencia-** para
- desarrollar adecuada e idóneamente su puesto de trabajo **-suficiencia-** que son
- resultado y objeto de un proceso de capacitación y cualificación.



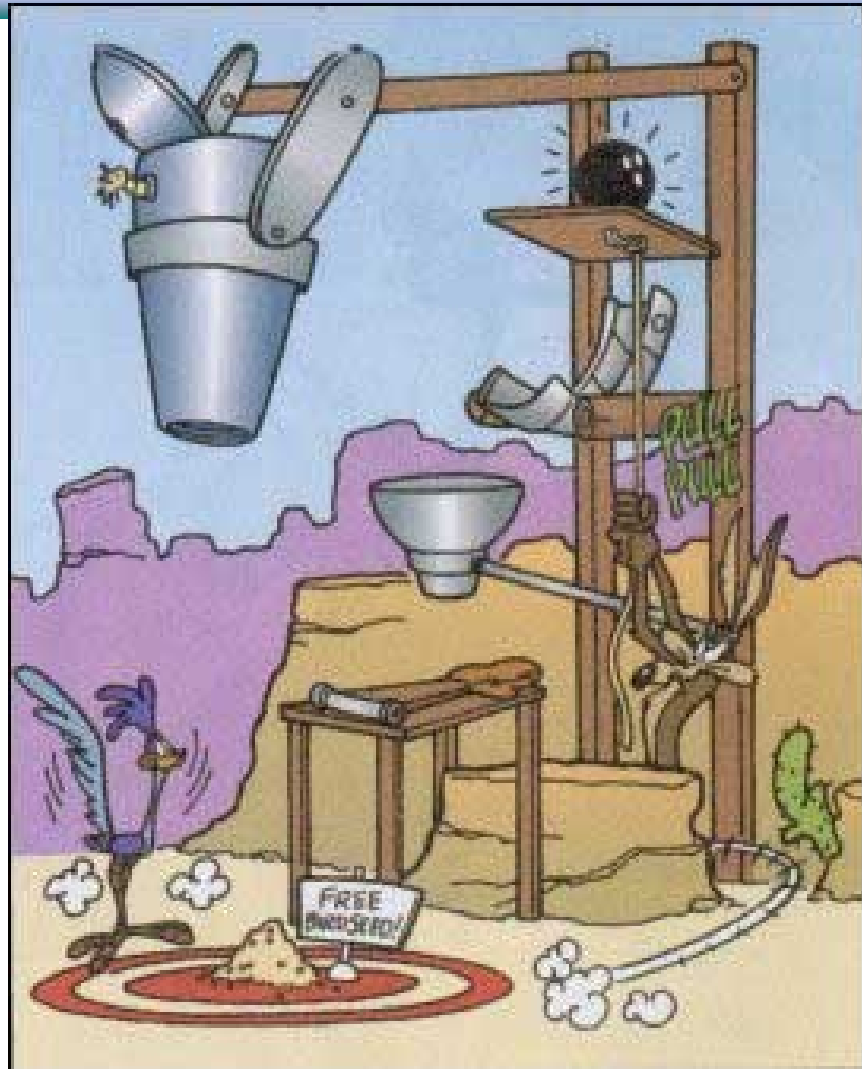
(Tejada, 1999)

Qué es una competencia

- McClelland, 1973,
- competencia como *“aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”*



¿Cuál es el rendimiento?

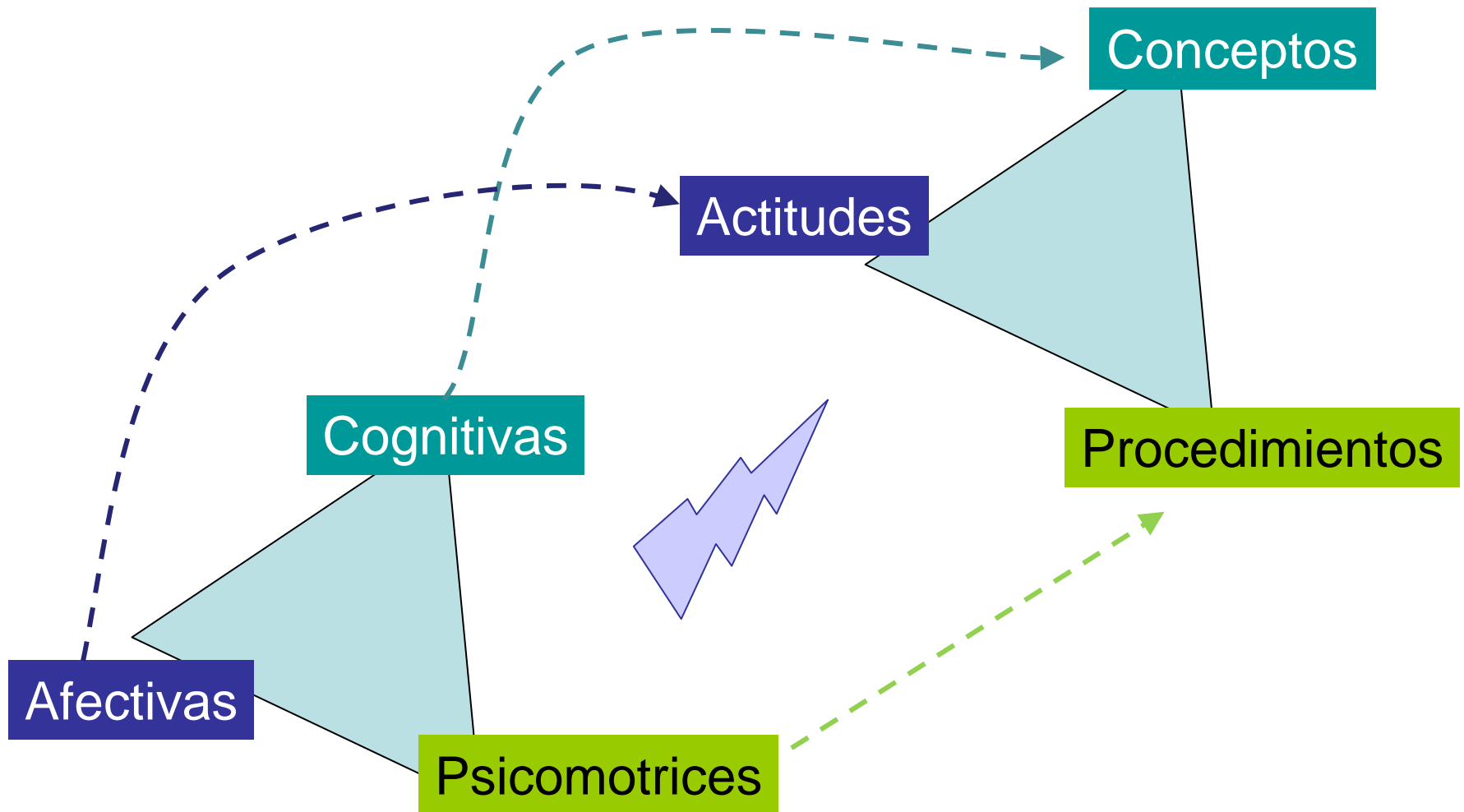


Competencias no son habilidades

- **HABILIDADES:**
Conductas o secuencias de conductas que mediante la práctica se automatizan y se hacen más rápidas y más exactas

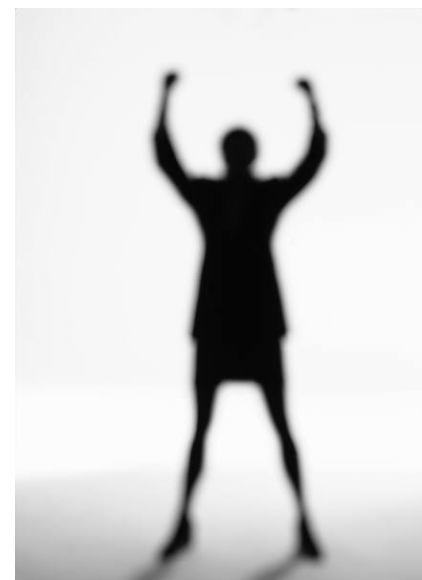


Capacidades versus competencias



Una competencia ...

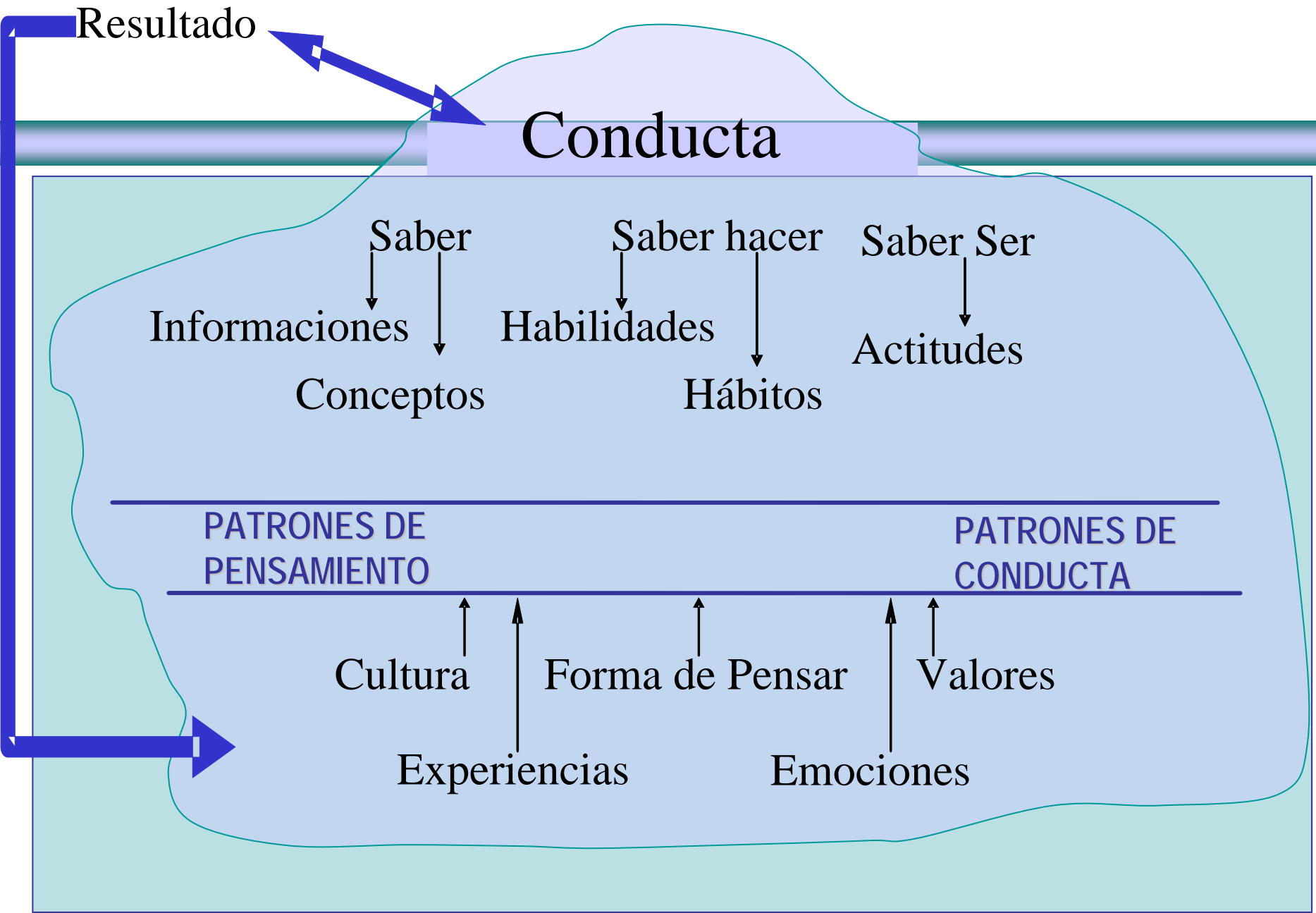
- Es un **constructo**
- con el que calificamos a un conjunto de **comportamientos relacionados entre sí**
- que son los responsables de un **resultado excelente** en el desempeño del puesto de trabajo.
- No se pueden identificar con atributos o disposiciones internas de la persona

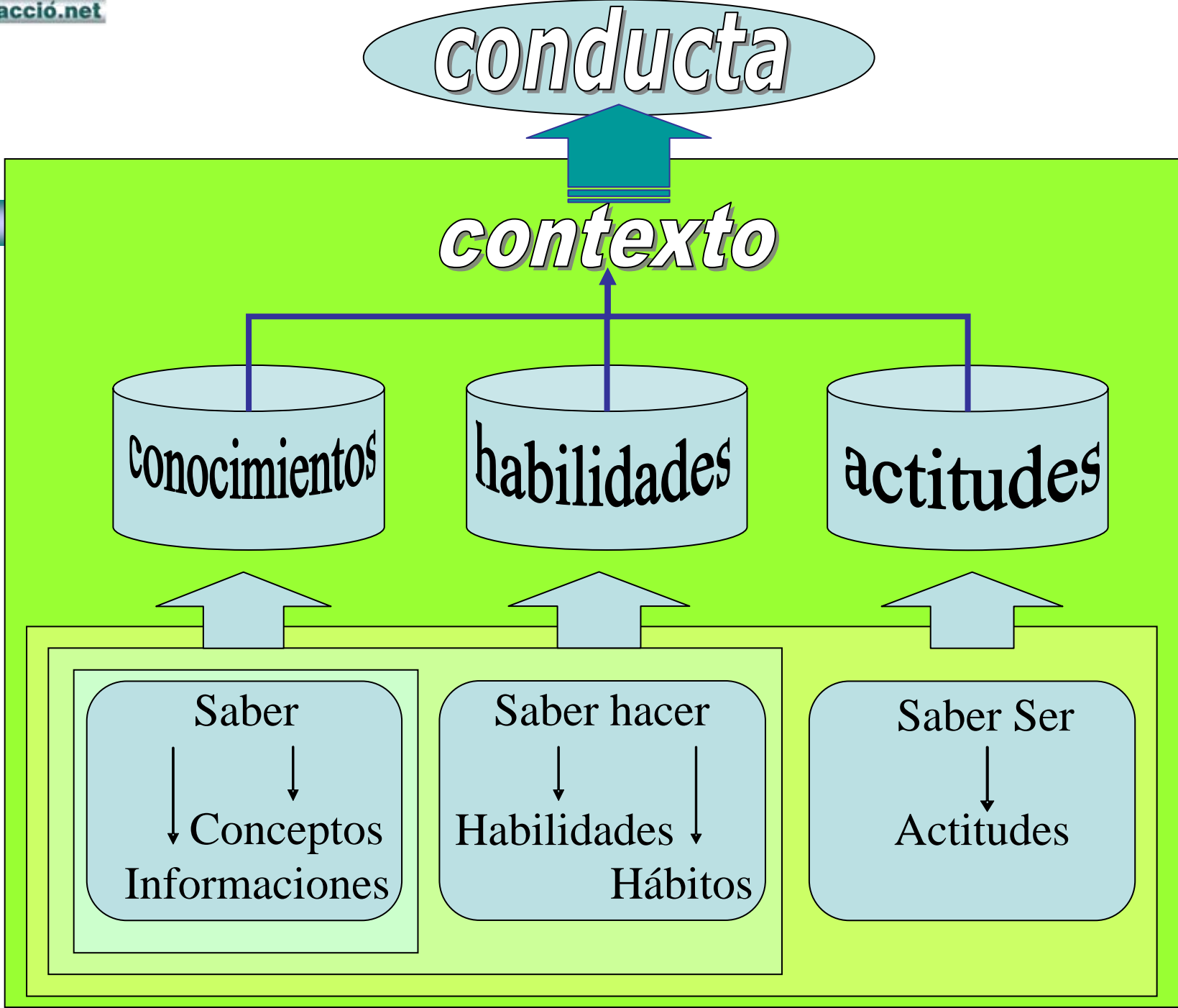


Competencia ...

- Competencia = Persona X Situación
- Definir la competencia implica también definir la causa de la conducta







Modelos de competencias

Modelo Conductista- USA.

- Excelencia. Desempeño superior
- ¿Características del individuo que conducen a ese desempeño?.

Modelo Funcionalista - Gran Bretaña

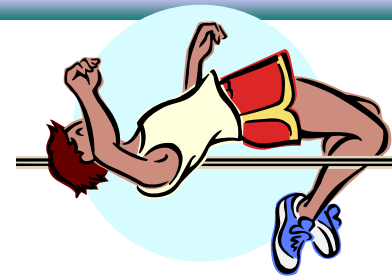
- Detectar los elementos clave que contribuyen más significativamente al resultado.
- ¿funciones esenciales en las que el trabajador debe comprobar su capacidad de desempeño?

Modelo Constructivista - Australia y Francia.

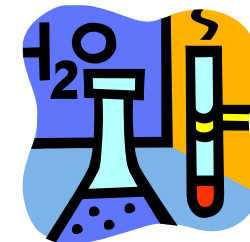
- Eliminar problemas y disfuncionalidades de la organización para lograr los objetivos.
- ¿Que desempeño debe mostrar el trabajador para resolver las disfunciones de la organización?

Síntesis de los tres modelos

- Usa
 - salirse de la tabla
 - Más técnico



- Inglaterra
 - factor que más contribuye



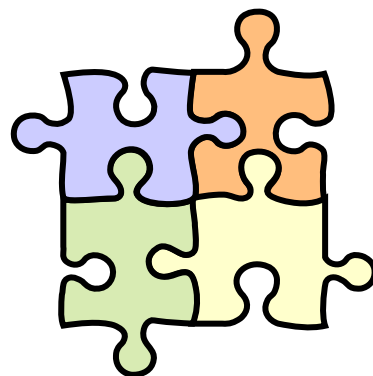
- Francia
 - Contribución a la organización
 - Competencia de equipo,
 - Más actitudes...



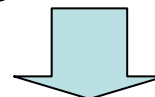
La competencia: (Rico, 2003)



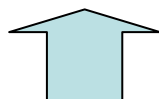
contexto = Conjunto de situaciones reales en donde se ejercen las competencias.



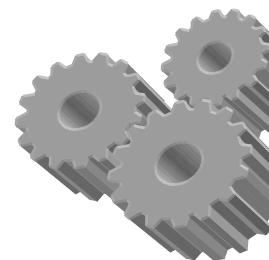
Contenidos que el currículo determina que el estudiante sea capaz de hacer al final de un ciclo educativo. Conocimientos, habilidades y actitudes



competencia \neq objetivo de aprendizaje



Resultados esperados por el mercado de trabajo
Dominio de las tareas y funciones profesionales
INTEGRACIÓN de
conocimientos, habilidades y actitudes.



Es el resultado de un proceso de **integración**

Otras definiciones de Competencia

- una característica subyacente de un individuo causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio (Spencer y Spencer)
- Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad. (Rodríguez y Feliu)
- Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente. (Woodruffe)
- conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones. (Boyatzis)

Características en común de las definiciones

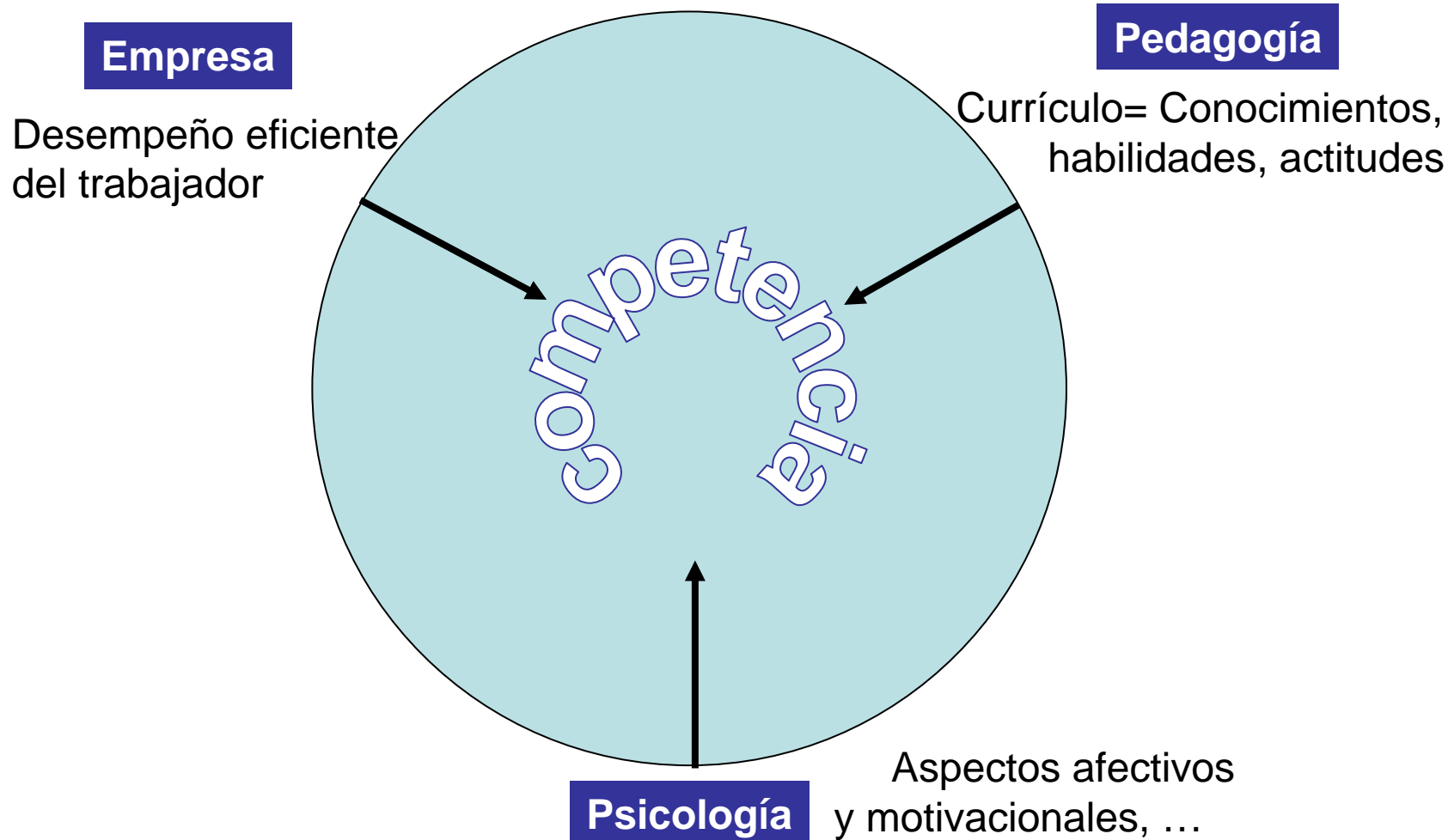
- Son permanentes
- Se ven cuando se realiza una acción
- ejecución exitosa de una actividad.
- relación causal con el rendimiento laboral
- generalizables a más de una actividad.
- Conocimientos + habilidades + actitudes
- Se pueden enseñar



cinco niveles de competencia

- **Nivel 1:** actividades rutinarias y predecibles
- **Nivel 2:** en diferentes contextos. Cierta autonomía y responsabilidad individual. puede requerirse la colaboración con otras personas.
- **Nivel 3:** Distintos contextos, complejos y no rutinarios. Responsabilidad y autonomía
- **Nivel 4:** Actividades complejas en distintos contextos y con autonomía y responsabilidad personal. Responsabilizarse de distribuir recursos y de otros.
- **Nivel 5:** Técnicas complejas en variedad de contextos. Gran autonomía personal y responsabilidad, propia, de otros y de recursos. Proyección, ejecución y evaluación

Tres puntos de vista sobre la competencia



Los 4 tipos de competencias. Tabla

| Competencia Técnica | Competencia metodológica | Competencia social | Competencia participativa |
|---|--|--|---|
| <i>Continuidad</i> Conocimientos, habilidades Aptitudes | <i>Flexibilidad</i> Procedimientos | <i>Sociabilidad</i> Maneras de comportarse | <i>Participación</i> Formas de organización |
| Transciende los límites de la profesión Relacionada con la profesión Profundiza la profesión Amplía la profesión Relacionada con la empresa | Procedimiento de trabajo variable Solución adaptada a la situación Resolución de problemas Pensamiento, trabajo, planificación, realización y control autónomos | INDIVIDUALES Disposición a trabajar Capacidad de adaptación Capacidad de intervención INTERPERSONALES Disposición a la cooperación, Honradez, Rectitud, Altruismo, Espíritu de equipo | Capacidad de: Coordinación Organización Relación Convicción Decisión Responsabilidad Dirección |

Los cuatro tipos de competencias.

Definición

- **competencia técnica**
- *Dominar como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.*
- **competencia metodológica**
- *Saber reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar de forma independiente vías de solución y transferir adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.*
- **competencia social**
- *Colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.*
- **competencia participativa**
- *Participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades*



Evaluación de competencias

- Una propuesta metodológica -

Fases de trabajo



¿Qué tener en cuenta antes de definir las competencias?

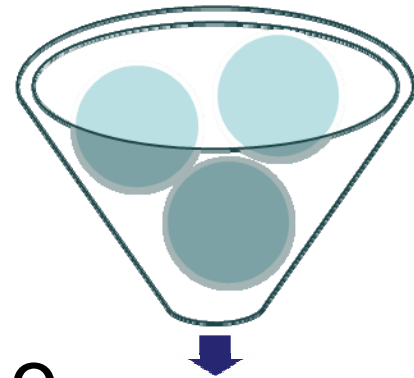
- ¿Para qué lo voy a hacer servir?
- ¿Se trata de una gestión integrada por competencias? ¿Sólo para formación? ¿Para definición de puestos de trabajo?
- En qué medida se alistan la misión y la visión con el enfoque por competencias?
- ¿El cambio que proponemos está en los objetivos estratégicos?
- ¿Qué presupuesto tengo? ¿Qué prisa tengo?

Fases de trabajo



Análisis del Contexto

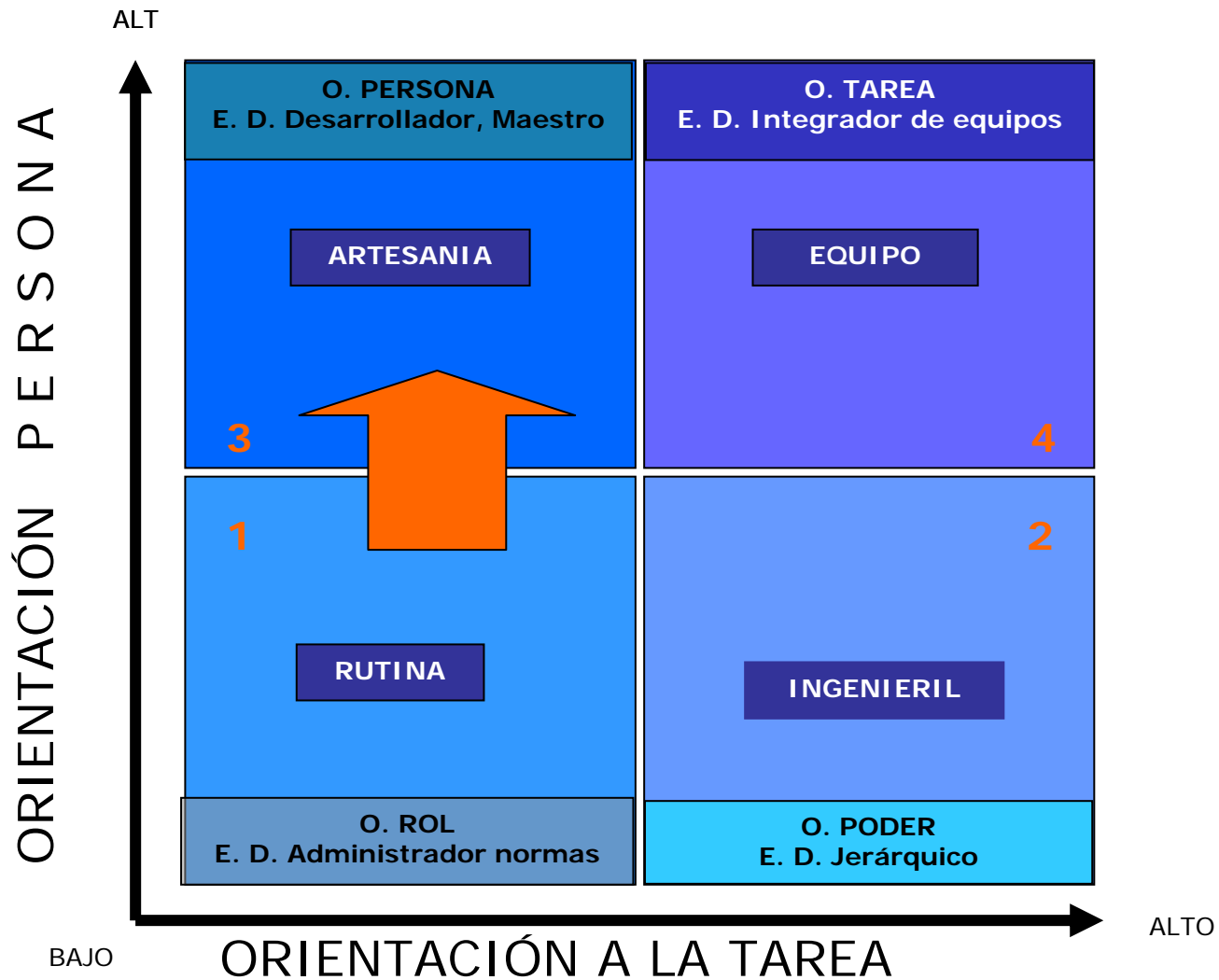
- ¿En qué contexto está mi Universidad?
¿Qué tipo de gente trabaja en ella? ¿Qué tipo de gente estudia en ella?
- ¿Misión, visión, valores?
- ¿Plan estratégico?
- ¿Somos CRAI o somos biblioteca o somos biblioteca + informática?
- ¿Qué le puede pedir la Universidad el CRAI en este momento?



Patrones culturales de Harrison

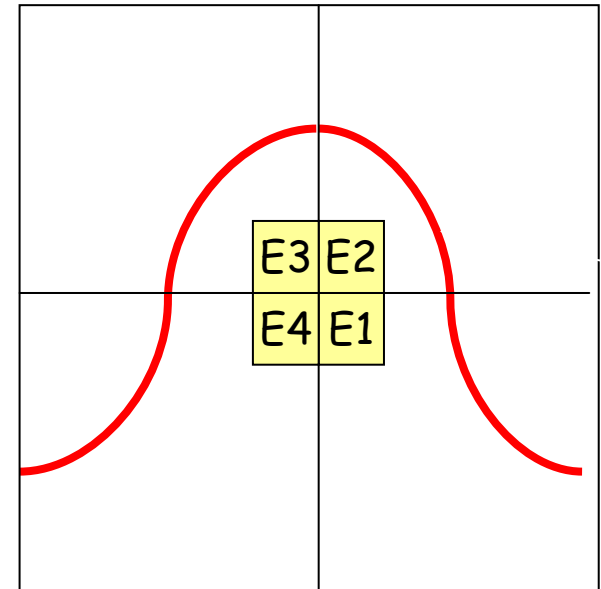
| ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS | ORIENTACIÓN A LAS TAREAS |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Influencia personal• Atención• Apoyo mutuo• Consenso• Amabilidad• Desarrollo del potencial | <ul style="list-style-type: none">• Metas• Logros• Focalización única• Recompensas y sanciones• Formación o sustitución• Objetivos |
| ORIENTACIÓN A LAS FUNCIONES | ORIENTACIÓN AL PODER |
| <ul style="list-style-type: none">• Procedimientos• Normas• Acuerdos• Responsabilidades• Reglamentos• Estatus | <ul style="list-style-type: none">• Competencia• Celos• Inflexibilidad• Deseo de expansión• Jerarquía• Ambición |

Modo de producción



Otros análisis

- Estilos de dirección
- Estudio de clima
- Encuestas de satisfacción
- Incidentes críticos
- ...



Fases de trabajo



¿Hacia dónde vamos? (o dónde estamos ya)

- Del objeto (*just in case*) al sujeto (*just for you*)
- Del libro al usuario/cliente/estudiante/PDI
- CRAI como mediador, como facilitador cultural
- ¿Crai en el Equipo de Investigación?
- ¿Crai en el aprendizaje de la recogida de información y el estudio?

Descripción de competencias

- Lectura de la bibliografía
- Elegir un modelo de análisis de competencia
- Explicación al personal de qué se va a hacer y para qué
- Entrevistas con expertos, entrevistas individuales y focus group para delimitar los comportamientos
- Trabajo de la comisión + experto

Àrea, unidad y elemento competencial

Àrea de competencia

Unidad de competencia

- Elemento de competencial + criterio de ejecución
- Elemento de competencial + criterio de ejecución
- Elemento de competencial + criterio de ejecución
- Elemento de competencial + criterio de ejecución
- Elemento de competencial + criterio de ejecución

Unidad de competencia

- Elemento de competencial + criterio de ejecución
- Elemento de competencial + criterio de ejecución
- Elemento de competencial + criterio de ejecución

Àrea de competencia

Àrea, unitat i element competencial

Àrea de competència: COMPROMISO CON NUESTROS CLIENTES

Unitat de competència: **Anticipa las necesidades del cliente**

(Elemento competencial + criterio de ejecución)

Sin que haya sido demandado directamente por el cliente, le ofrece productos o servicios que dan respuesta a sus necesidades

Previene al cliente de posibles fuentes de problemas en relación al producto

Explica al cliente las características más relevantes del producto en función de sus necesidades

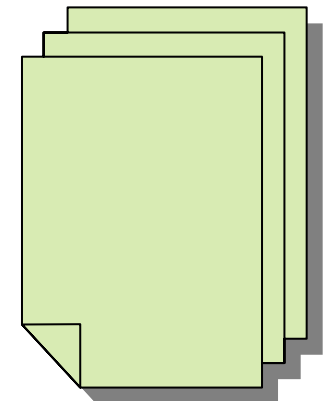
Unitat de competència: **Responde adecuadamente a las necesidades del cliente**

Descripción de competencias (II)

- Tener en cuenta:
 - Identificar las competencias transversales o comunes
 - Identificar las competencias específicas
 - Pensar en la excelencia
 - Pensar en lo que aporta más valor
 - Pensar en el desarrollo deseado

Descripción de competencias (III)

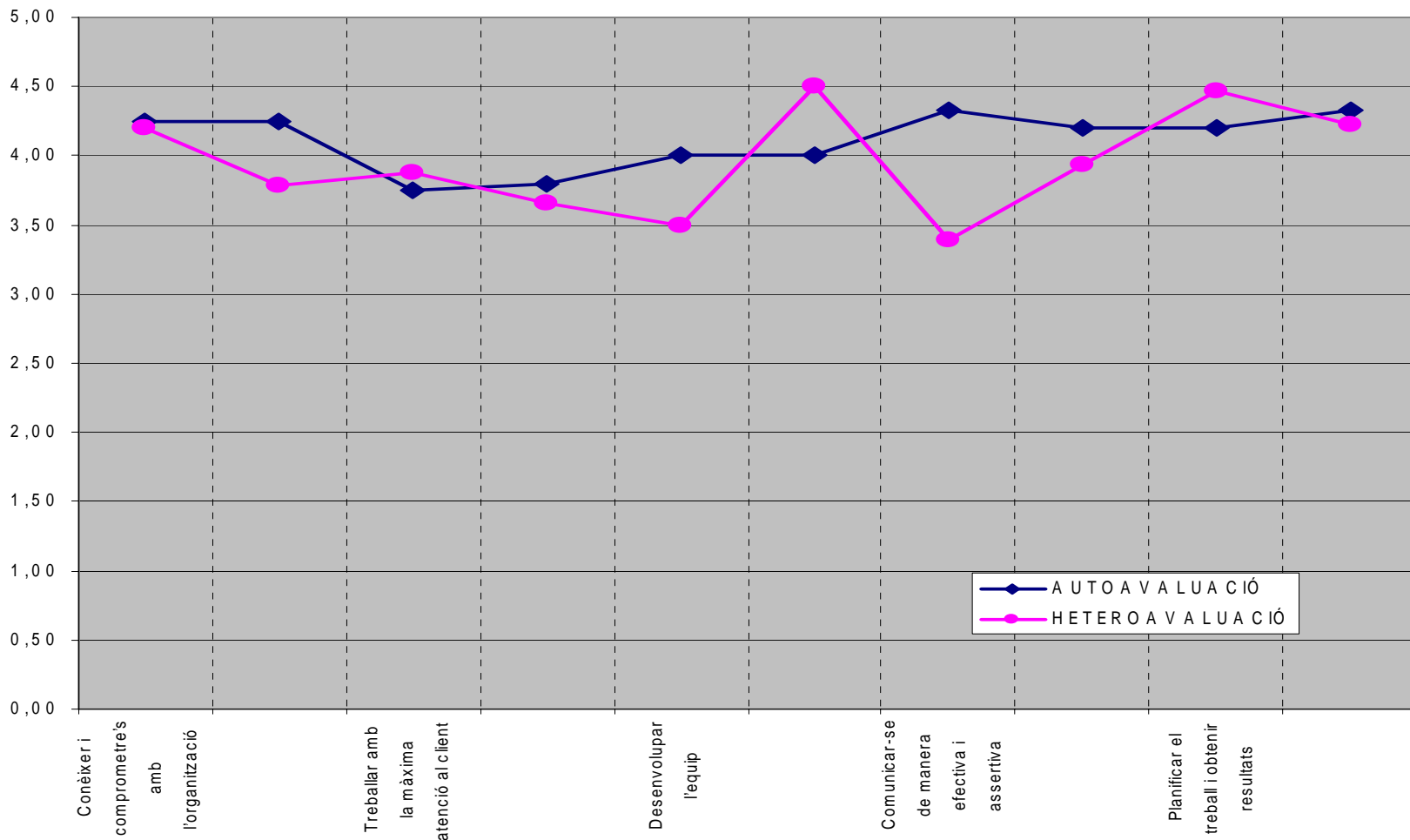
- Creación de un documento base
- Discusión pública del documento
- Valoración de las competencias
- Documento definitivo



Feedback 360⁰

- Objetivo: Recoger información del nivel de estas competencias por parte de los participantes.
- Elaboración del Feed-back 360
- Cuestionario de unos 40 ítems
- Debe ser rellenado por la propia persona, su responsable inmediato, 1-2 personas del mismo nivel, 1-2 colaboradores, 1-2 usuarios
- Las personas las suele elegir el propio trabajador
- Los datos se envían anónimamente al consultor
- Entrevista de devolución de 30 minutos

Ejemplo de resultado



Beneficios

- Establecer la línea base de las competencias
- Posibilitar hacer una formación a medida adaptada a las necesidades específicas del grupo
- Recibir un feedback (trabajadores)

Fases de trabajo



Competencias ARI

competencia Técnica

Metodológica

Social

Participativa

P **Conocer y comprometerse con la organización:** Capacidad para actuar de acuerdo con los objetivos y estrategia (misión, visión..) necesidades y valores de la organización y saberlos transmitir.

S **Trabajar con la máxima atención al cliente:** Capacidad para captar, atender y resolver las necesidades de los clientes internos y externos de manera ágil y eficiente

M
P **Liderar equipos:** Capacidad de influir en las personas para conducir sus esfuerzos para la consecución de las metas de la universidad y inspirar una visión común que transforme las condiciones establecidas

M **Gestionar el cambio:** Capacidad para ser eficaces en un entorno cambiante para hacer frente a nuevas tareas, equipos y responsabilidades.

Competencias ARI

competencia Técnica

Metodológica

Social

Participativa

T
S **Comunicarse de manera efectiva y asertiva:** Capacidad de conseguir la comprensión de los otros en la expresión de opiniones, ideas, emociones y información, así como escuchar a los otros y obtener información de forma efectiva.

S **Trabajar en equipo:** Capacidad para trabajar eficazmente, cooperando con los otros, sin competir para conseguir un objetivo común, compartiendo la información y fomentando la productividad

T **Planificar el trabajo y obtener resultados:** Capacidad de dar resultados continuamente, superando retos y dificultades del entorno, asumiendo la responsabilidad y el compromiso de conseguirlos

...

Responsabilidad

- La gestión por competencias implica responsabilidad.
- En la Formación Profesional Basada en Competencias, el estudiante es el responsable de su aprendizaje. El tiempo que tarde en alcanzar el dominio de una competencia depende de la gestión que haga del mismo.
- Igualmente, en la organización: la competencia explicita lo que queremos valorar y conseguir y debe ser compartido y en la medida del posible consensuado

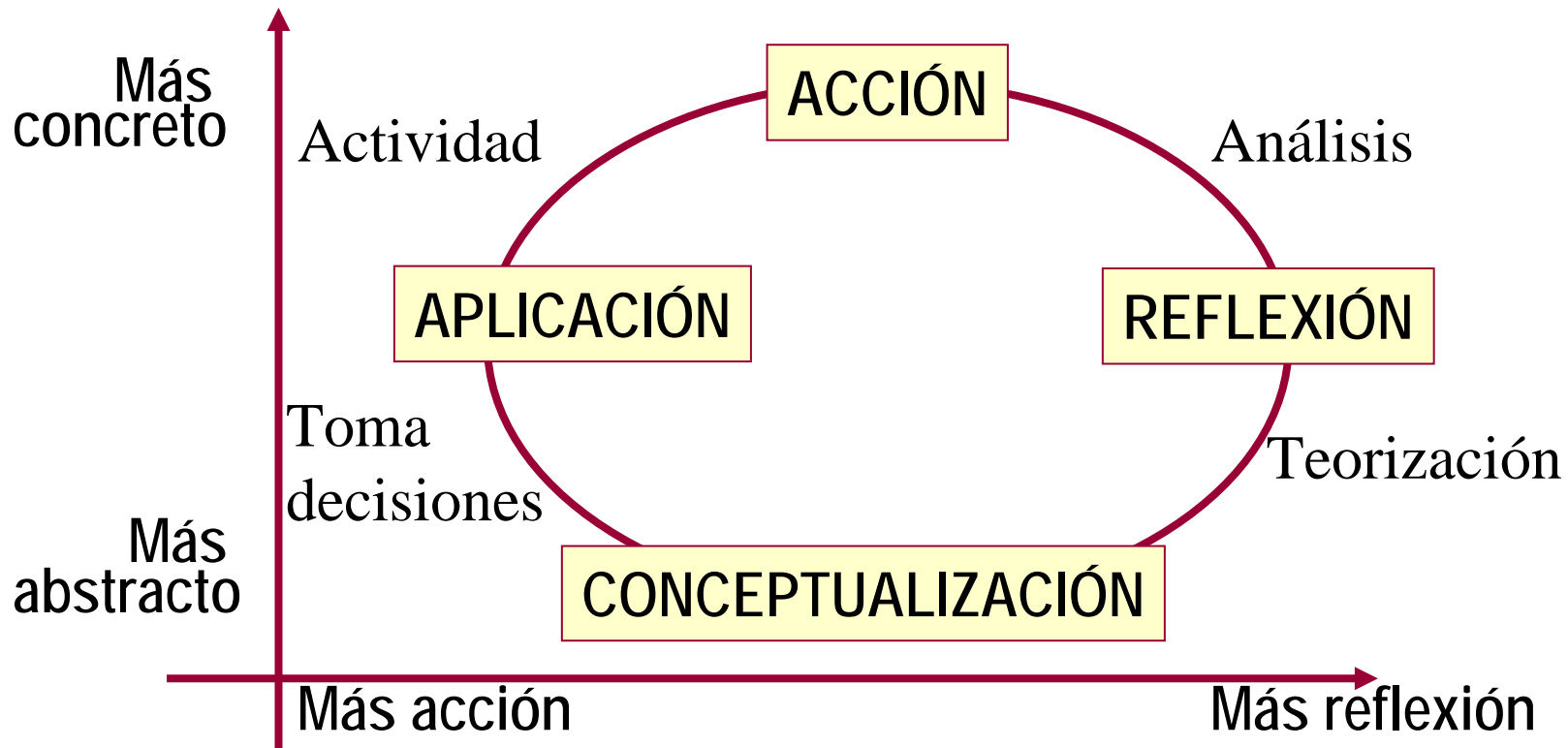
Aprender a Aprender (K.Lewin)

- Aprendizaje: proceso de cambio permanente (K.Lewin) que se actualiza en tres movimientos repetitivos:

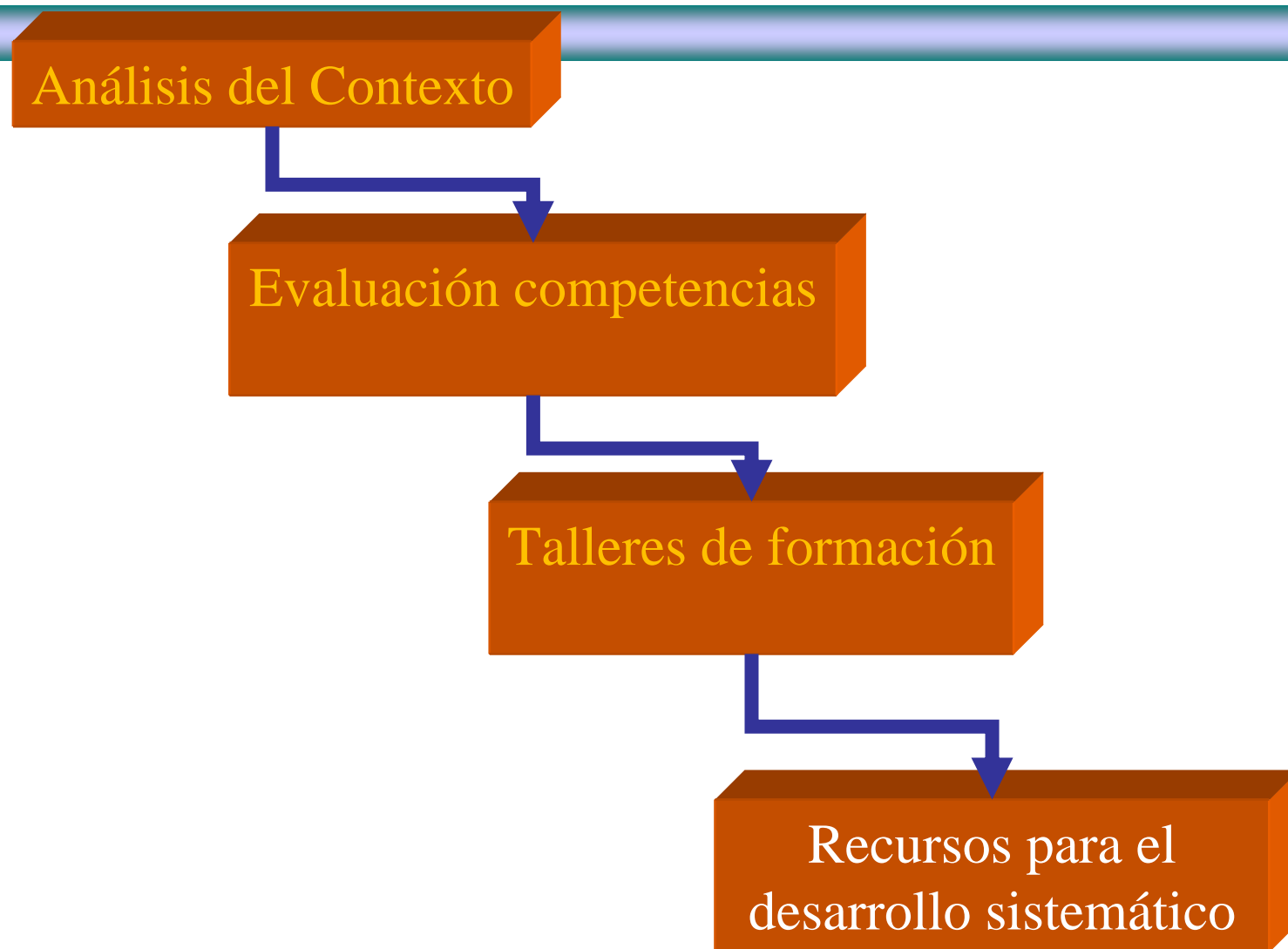


El ciclo del aprendizaje

- El aprendizaje es un ciclo global (Kolb)
- Lo importante es hacer todo el ciclo



Fases de trabajo



Desarrollar el equipo

- Coaching: individual
- Reuniones: en grupo

Planificación
Práctica
Estrategias

Competencias transversales más comunes

- **capacidad de análisis y síntesis**
- **capacidad de aprender**
- **resolución de problemas**
- **capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica**
- **capacidad para adaptarse a nuevas situaciones**
- **preocupación por la calidad**
- **habilidad de gestión de la información**
- **habilidad de trabajar en forma autónoma**
- **trabajo en equipo**
- **capacidad para organizar y planificar**

...Ser más competentes...



Francesc Esteban

francesc@formaccio.net