



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**UNA EXPERIENCIA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS**

Autores: Mg. Ing. Jorge Galatro (*Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Mar del Plata*). galatro@fi.mdp.edu.ar

Mg. Ing. Walter Rodríguez Esquivel (*UTN Facultad Regional Delta*).
wresquivel@frd.utn.edu.ar

Colaboradoras: Lic. Sara Zeigner (*Rectorado Universidad Nacional de Entre Ríos*). zeigners@rect.uner.edu.ar

Sra. Cristina Galotto (*Rectorado Universidad Nacional de Entre Ríos*). galotto@rect.uner.edu.ar

Sra. Norma Niemiz (*Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Nacional de Entre Ríos*). nniemiz@fca.uner.edu.ar

Resumen: *En el presente trabajo se describe una experiencia de desarrollo de competencias, vinculadas al Capital Humano, centrada en el trabajo en equipo. Estas actividades se desarrollaron durante la segunda mitad del año 2004 en la Universidad Nacional de Entre Ríos. Una de las actividades se efectuó en la Facultad de Ciencias Agropecuarias ubicada en la localidad de Oro Verde (Paraná), y la otra en el Rectorado de la Universidad Nacional de Entre Ríos, con sede en Concepción del Uruguay (E.R.). En la actividad de Oro Verde participaron docentes, investigadores y no docentes de la Facultad, así como en la actividad de Concepción del Uruguay participó personal no docente de diversas áreas del Rectorado de la UNER.*

Cabe aclarar que en la actividad desarrollada en el Rectorado, se efectuaron dos encuentros: uno de sensibilización y conceptualización y el segundo de actividad vivencial. En el caso de la Facultad de Ciencias Agropecuarias, solo se realizó la actividad sensibilizadora y de desarrollo conceptual.

*La primera parte del trabajo presenta un esquema general del marco teórico utilizado, luego se describe sintéticamente la actividad vivencial desarrollada, para terminar reflejando los resultados de dicha actividad, por medio de encuestas y de medición de la motivación del personal, según el modelo de la **Teoría de las Expectativas** de Víctor Vroom.*



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



1. Introducción.

Existe un acuerdo casi unánime entre los especialistas en Recursos Humanos, o especialistas en Gestión del Personal, en Gestión del Talento Humano, o bien en Desarrollo del Capital Humano, en cuanto a la importancia estratégica de las competencias en el desarrollo y desempeño de las personas en una función determinada, lo cual puede llamarse su área de Talento Humano.

Los autores del presente artículo, pretenden demostrar cómo la realización de una actividad vivencial vinculada al trabajo en equipo impactó en los niveles de motivación de las personas, y en su convicción sobre que la realización de este tipo de actividades fortalece una competencia esencial en las organizaciones, cual es **el trabajo en equipo**.

2. Definición de la competencia de Trabajo en Equipo.

Se ha utilizado como referencia para la definición precisa de esta competencia, el texto de Martha Alles¹ donde se define la competencia de **trabajo en equipo** como *la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo*. Se adoptó la definición de esta competencia para lo que Martha Alles define como *niveles intermedios y otros niveles*, a partir de la ubicación promedio en la estructura, del personal participante de la actividad. Otra premisa inicial fue la del nivel alcanzado en esta competencia, la cual se supone ubicado en los niveles **B y C**, definidos como:

Nivel B: *promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata de las necesidades de otras áreas con la*

¹ Martha Alles. Gestión por competencias. El diccionario. Editorial Granica. Buenos Aires. 2003.

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.

Nivel C: *se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.*

El objetivo del trabajo vivencial fue una primer etapa de evaluación del nivel de competencia de los actores, y su posible desarrollo al nivel de competencia definido como **A**:

Nivel A: *la organización es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias del propio equipo de trabajo.*

3. Marco Teórico.

Se ha adoptado como definición de **Capital Humano**, el conjunto de conocimientos y competencias que posee una persona.

Cuando nos referimos a **conocimientos**, no solo nos estamos refiriendo a **conocimiento explícito**, en el alcance utilizado por Nonaka y

Takeuchi², es decir aquel conocimiento formalizable, sino que se refiere también a lo que los mismos autores llaman **conocimiento tácito**, es decir, conocimiento no formalizado y difícilmente explicitable, habilidades, destrezas.

En la **figura 1** se indica un esquema que pretende graficar esta definición:

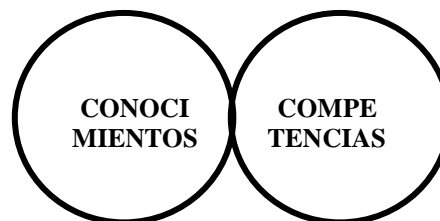


Figura 1

Se definen como **competencias** las características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño superior de una persona, en una función determinada, en un equipo y/o en una organización.

Justamente, la zona de intersección de los conjuntos de conocimientos y

² Nonaka Ikujiro y Takeuchi Hirotaka. La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press. 1999.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



competencias que se deben poseer para cumplir una función determinada en un equipo o en una organización, configura la definición de **Talento Humano**, lo cual se grafica en la **Figura 2**:

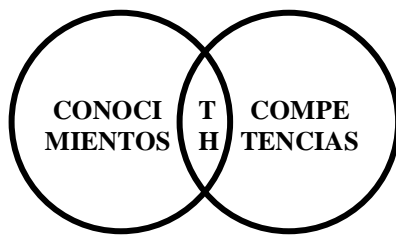


Figura 2

La diferencia esencial entre conocimientos y competencias, viene dada por lo que podríamos llamar su “visibilidad”. Es decir, tanto los conocimientos formalizados como las habilidades y destrezas, pueden ser reconocidos a partir de una evaluación más o menos compleja, de acuerdo al tipo de conocimiento que se trate.

Pero las competencias, por estar enraizadas en la estructura psicológica de las personas, no son tan sencillamente visibles y pasibles de reconocimiento.

A esto que hemos llamado “visibilidad” se agrega la rigidez que

poseen las competencias, comparadas con los conocimientos, en cuanto a su posibilidad de ser adquiridas y modificadas, pues así como las acciones convencionales de formación y capacitación suelen ser eficaces para la incorporación de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, el **desarrollo** de competencias suele ser una tarea que exige mayor tiempo, enfoque y sensibilidad.

Las competencias obedecen, además, a cierto orden jerárquico en cuanto a la profundidad de su desarrollo. La misma competencia que resulta necesario desarrollar en un nivel inicial, puede ser necesario profundizar al alcanzar los niveles de mayor responsabilidad y decisión en la organización.

Además, así como el balance conocimientos – competencias suele estar inclinado hacia el lado de los conocimientos, en los niveles organizativos iniciales que están más orientados a las cuestiones operativas, las competencias comienzan a ser relevantes cuando se enfrentan tareas en las cuales la capacidad de interactuar, de liderar, de percibir y coordinar empiezan a ser cruciales.

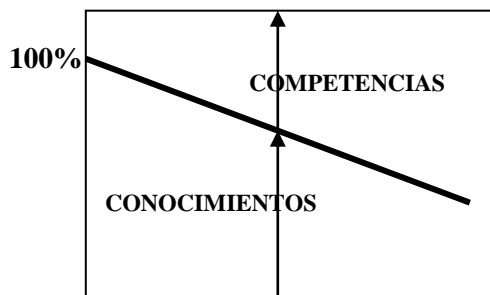
V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



El sencillo esquema de la figura 3 pretende dar una visión gráfica de lo indicado:



JERARQUÍA

Figura 3

Así como se ha definido el Talento Humano como la intersección de los conocimientos y competencias requeridos para una función determinada, también el Talento Humano está vinculado a la capacidad de acción (sin la cual no pasa de ser un talento potencial) y de la voluntad de aplicar ese talento a la acción efectiva.

En ese aspecto volitivo aparece la cuestión crucial de la motivación, la cual es requisito estratégico a la hora de promover el desarrollo de competencias.

De manera de reflejar este concepto, la **figura 4** puede ser de utilidad:

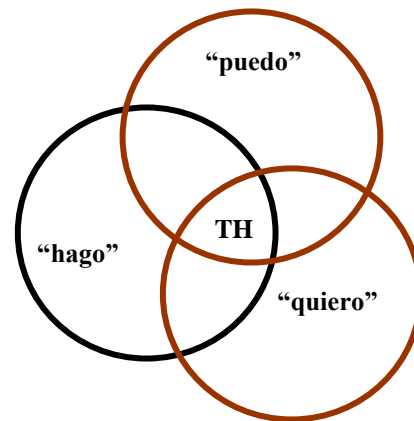


Figura 4

Se puede observar, entonces, que el Talento aparece cuando se pone el conocimiento en acción, y su nivel de eficacia aumenta cuando estamos en presencia de la motivación para hacerlo.

Justamente, la medición de la motivación para desarrollar una competencia, de manera de hacer más eficaz la **puesta en acción del conocimiento**, en los términos de Davenport y Prusak³, es lo que

³ Davenport Thomas y Prusak, Laurence. Conocimiento en acción. Prentice – Hall. Buenos Aires. 2001.

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



constituye el trabajo de campo de esta presentación.

Esa medida de la motivación para acometer acciones de desarrollo de competencias (en el presente caso, de la competencia Trabajo en Equipo) permite medir, en forma indirecta, la eficacia de la experiencia efectuada, pues la misma fue pensada, justamente, como una acción de sensibilización y motivación.

De manera de completar este breve marco teórico, se puede sintetizar la complejidad de la tarea abordada, a partir de la siguiente figura, conocida como la **pirámide del talento humano**:

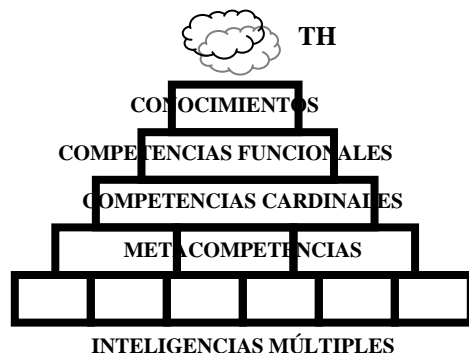


Figura 5

Esta metáfora permite graficar cómo los conocimientos adquieren su

mayor eficacia cuando se sustentan en las debidas competencias, así como definir estas últimas en términos de las **competencias funcionales** (que son aquellas que deben desarrollarse para cada función específica), las **competencias cardinales** (que son aquellas que debe desarrollar toda persona que integre la organización), y las **metacompetencias** (que son competencias necesarias para desarrollar las otras competencias). Todo esto se sustenta sobre el modelo de Inteligencias Múltiples, desarrollado por Howard Gardner⁴. La metáfora de la pirámide del talento, sigue lo planteado por Martha Alles⁵, así como las nociones de competencias funcionales y cardinales. En cuanto al concepto de Metacompetencias (cognitivas, emocionales y del lenguaje), el mismo sigue las ideas de Kofman⁶.

⁴ **Howard Gardner.** Inteligencias Múltiples. Editorial Paidós.

⁵ **Alles, Martha.** Desarrollo del Talento Humano. Editorial GRANICA. Buenos Aires. 2005.

⁶ **Kofman, Fredy.** Metamanagement. 3 vol. Editorial GRANICA. Buenos Aires. 2003.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



4. Descripción de la actividad realizada.

Los encuentros de sensibilización y conceptualización consistieron en presentaciones interactivas donde se desarrollaron los conceptos principales y la ideología que sustenta el desarrollo de competencias.

La segunda actividad realizada en el Rectorado de la UNER fue encuadrada en el modelo de aprendizaje vivencial, el cual consiste en la realización de juegos al aire libre o en espacios abiertos, con una metodología de la educación basada en la experiencia, presentando una secuencia de actividades a partir de las cuales se extraen conclusiones y extrapolaciones que ayudan a mejorar el entorno profesional y personal.

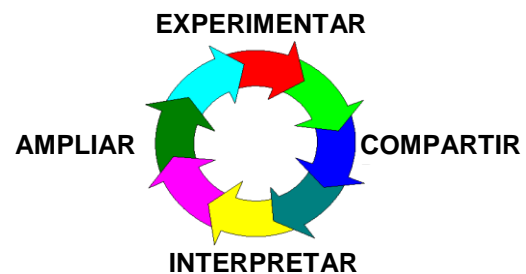
Las actividades fueron diseñadas pensando en el diagnóstico y desarrollo de competencias vinculadas al trabajo en equipo.

Los beneficios principales de las actividades de aprendizaje vivencial son:

- Estimula la confianza interpersonal y el trabajo en equipo.

- Potencia el liderazgo y la capacidad de delegar la autoridad y compartir la responsabilidad.
- Motiva a los participantes en relación a su actividad habitual.
- Fomenta la comunicación multidimensional y la integración emocional.
- Fortalece las habilidades y destrezas vinculadas al desarrollo del ingenio ante contextos cambiantes.
- Entrena el enfoque de la atención y de la visión.

El ciclo de aprendizaje que se desarrolla en este tipo de actividades, se puede representar como sigue:



- Estimula la confianza interpersonal y el trabajo en equipo.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Figura 6

Durante la fase de **experiencia** se genera la información al desarrollarse la fase del juego o ejercicio en sí. Desarrolla el aprendizaje inductivo, es decir aprender haciendo y descubriendo.

La fase de **compartir** informa acerca de la experiencia de cada individuo en términos de su aprendizaje intrapersonal como interpersonal, y tanto en la dimensión cognitiva como emocional.

Durante la fase **interpretativa** se realiza un análisis sistemático de la experiencia compartida, enfocando en lo sucedido tanto a nivel personal como de equipo, por medio del estudio del comportamiento individual y colectivo, y del efecto sinérgico y recíproco que esto provoca.

En la fase final de **ampliación** se extrapola el aprendizaje generado con foco en la vida laboral y personal, generando nuevo conocimiento que será de utilidad para el quehacer diario.

5. Trabajo de campo.

Para evaluar el grado de motivación del personal que participó en la experiencia descrita con vistas a su consolidación como metodología de desarrollo de competencias, se ha elegido una muestra de los participantes para responder un breve cuestionario construido siguiendo el modelo de la teoría de las expectativas de Vroom⁷.

El contenido de la encuesta es adjuntado en **Anexo 1** del presente trabajo, mientras que los resultados obtenidos para la actividad del Rectorado de la UNER se presentan en **Anexo 2**.

Se puede observar que:

- El **67%** de los encuestados manifiestan interés en desarrollar las competencias vinculadas con el trabajo en equipo.
- El **62%** de los encuestados creen que la actividad de aprendizaje vivencial realizada contribuye al desarrollo de

⁷ Davis, Keith y Newstrom, John. Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw – Hill. Buenos Aires. 2002.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



competencias vinculadas al trabajo en equipo.

- El **69%** de los encuestados vincula el desarrollo de las competencias relacionadas con el trabajo en equipo con la eficacia de su trabajo.

Para la actividad desarrollada en la Facultad de Ciencias Agropecuarias, los resultados se reflejan en **Anexo 3**, de donde se puede observar que:

- El **95%** de los encuestados manifiestan interés en desarrollar las competencias vinculadas con el trabajo en equipo.
- El **100%** de los encuestados creen que la actividad de aprendizaje vivencial realizada contribuye al desarrollo de competencias vinculadas al trabajo en equipo.
- El **90%** de los encuestados vincula el desarrollo de las competencias relacionadas con el trabajo en equipo con la eficacia de su trabajo.

En los Anexos 2 y 3 se encuentran los datos de la muestra con relación al universo.

Se puede ver, a partir de esta síntesis de resultados, que existen altos grados de **interés** (**valencia** en término del modelo de Vroom), así como altos grados de **expectativa** (correlación entre la actividad y el desarrollo de competencias) y de **instrumentalidad** (utilidad de las competencias para la actividad laboral).

6. Conclusiones.

En primer lugar se debe hacer la salvedad que, en el caso de la Facultad de Ciencias Agropecuarias, se ha medido sobre la única actividad realizada, estableciendo ese hecho un cierto límite en la comparación de resultados con lo obtenido en la encuesta realizada a los participantes de la actividad del Rectorado que consistió en dos encuentros.

De todos modos, teniendo en cuenta los valores obtenidos, se concluye la importancia y utilidad que tiene la realización de actividades de desarrollo de competencias y aprendizaje vivencial en el ámbito académico.

En este caso particular se ha trabajado sobre la competencia de trabajo en equipo, pero este tipo de actividades podría extenderse hacia



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



otras dimensiones del desarrollo del
Capital Humano.

7. Bibliografía.

1. Alles Martha. Gestión por competencias. El diccionario. Editorial Granica. Buenos Aires. 2003.

2. Alles, Martha. Desarrollo del Talento Humano. Editorial GRANICA. Buenos Aires. 2005.

3 Davenport Thomas y Prusak, Laurence. Conocimiento en acción. Prentice – Hall. Buenos Aires. 2001

4. Davis, Keith y Newstrom, John. Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw – Hill. Buenos Aires. 2002.

5. Gardner Howard. Inteligencias Múltiples. Editorial Paidós.

6.Kofman, Fredy. Metamanagement. 3 vol. Editorial GRANICA. Buenos Aires. 2003.

7. Nonaka Ikujiro y Takeuchi Hirotaka. La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press. 1999.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



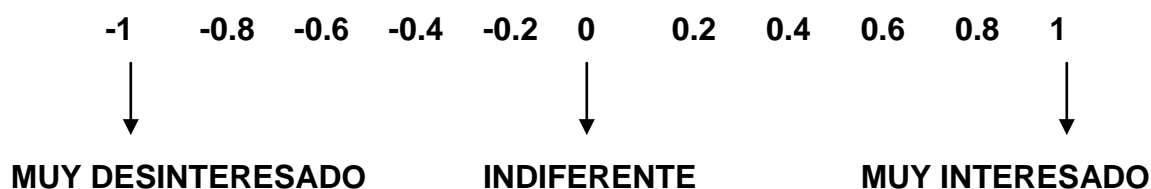
ANEXO 1

ENCUESTA

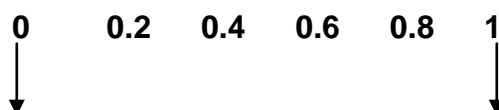
MOTIVACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Esta encuesta pretende evaluar su motivación para la realización de acciones destinadas a desarrollar sus competencias vinculadas al **TRABAJO EN EQUIPO**. Agradecemos su tiempo y su disposición en valorar cuantitativamente las siguientes cuestiones:

1. GRADO DE INTERÉS EN DESARROLLAR SUS COMPETENCIAS VINCULADAS AL TRABAJO EN EQUIPO:



2. GRADO EN EL QUE USTED CREE QUE ESE DESARROLLO DEPENDE DE LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE VIVENCIAL VINCULADAS AL TRABAJO EN EQUIPO:





V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

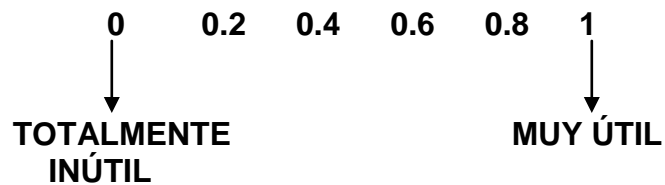
Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



NO DEPENDE

ALTA DEPENDENCIA

3. GRADO EN EL QUE USTED CONSIDERA QUE DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS VINCULADAS AL **TRABAJO EN EQUIPO** SERÁ DE UTILIDAD PARA SU TRABAJO:





V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



ANEXO 2

SÍNTESIS DE RESULTADOS RECTORADO UNER

1. Interés en desarrollar competencias vinculadas al trabajo en equipo. (Interés).

DESINTERÉS	INDIFERENCIA	BAJO INTERÉS	INTERÉS	ALTO INTERÉS
5	5	5	5	26
11%	11%	11%	11%	56%

Comentario: 67% de los encuestados consideran interesante el desarrollo de la competencia.

2. Creencia en que el desarrollo de competencias vinculadas al trabajo en equipo depende de la realización de actividades de aprendizaje vivencial. (Expectativa).

NO DEPENDE	BAJA DEPENDENCIA	DEPENDE	ALTA DEPENDENCIA
9	8	8	20
20%	18%	18%	44%

Comentario: el 62% de los encuestados creen que el desarrollo de las competencias tiene una dependencia directa con las actividades de aprendizaje vivencial, lo cual justificaría su realización.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



3. Creencia en que el desarrollo de competencias vinculadas al trabajo en equipo será de utilidad para la realización de su trabajo. (Instrumentalidad).

INÚTIL	BAJA UTILIDAD	ÚTIL	ALTA UTILIDAD
11	3	8	24
24%	7%	17%	52%

Comentario: el 69% de los encuestados cree que desarrollar competencias vinculadas al trabajo en equipo será de utilidad para la realización de su trabajo.

Tamaño de la muestra: 46 casos sobre un universo de 117 personas para la Jornada de Sensibilización y 94 para la Jornada Vivencial.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



ANEXO 3

SÍNTESIS DE RESULTADOS FCA - UNER

1. Interés en desarrollar competencias vinculadas al trabajo en equipo. (Interés).

DESINTERÉS	INDIFERENCIA	BAJO INTERÉS	INTERÉS	ALTO INTERÉS
0	0	1	3	16
0 %	0 %	5%	15%	80%

Comentario: 95% de los encuestados consideran interesante el desarrollo de la competencia.

2. Creencia en que el desarrollo de competencias vinculadas al trabajo en equipo depende de la realización de actividades de aprendizaje vivencial. (Expectativa).

NO DEPENDE	BAJA DEPENDENCIA	DEPENDE	ALTA DEPENDENCIA
0	0	4	16
0 %	0 %	20%	80%

Comentario: el 100% de los encuestados creen que el desarrollo de las competencias tiene una dependencia directa con las actividades de aprendizaje vivencial, lo cual justificaría su realización.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



3. Creencia en que el desarrollo de competencias vinculadas al trabajo en equipo será de utilidad para la realización de su trabajo. (Instrumentalidad).

INÚTIL	BAJA UTILIDAD	ÚTIL	ALTA UTILIDAD
0	2	2	16
0%	10%	10%	80%

Comentario: el 90% de los encuestados cree que desarrollar competencias vinculadas al trabajo en equipo será de utilidad para la realización de su trabajo.

Tamaño de la muestra: 20 casos sobre un universo de 136 personas en la Jornada de Sensibilización.