

Gestión por competencias

Módulo II

Desarrollo por competencias

Agenda del día

1. Introducción a la gestión por competencias.
2. Técnicas para desarrollar competencias: modelo 70:20:10.
3. Estilos de aprendizaje de David Kolb.
4. Aplicación práctica: casos de estudio.

Dinámica I

Integrándonos como equipo

Introducción a la gestión por competencias

- Concepto y tipos de competencias
- Aplicación y uso de las competencias
- Ventajas

Antecedentes del uso de las competencias en las organizaciones

- Departamento del Estado Norteamericano: estudio orientado a mejorar la selección de su personal.
- David McClelland: artículo titulado *Testing for Competence Rather than Intelligence*, 1973.
- Definió la competencia como “la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”.
- Emergió con fuerza en los años 80 como una respuesta ante la necesidad de impulsar una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional.

Competencias laborales

Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona posee y que muestran la forma de actuar en el ámbito en el que se desempeñe. Asimismo, las experiencias adquiridas ayudan a fortalecerlas.

Las competencias sirven para lograr desempeñarse de manera ágil, completa y eficaz.

- **Conocimientos:** saber hacer algo.
- **Habilidades:** poder hacerlo.
- **Actitudes:** querer hacerlo.

Modelo del *iceberg* de las competencias



Usos en la gestión de talento

- Empodera a los colaboradores a apropiarse de su desempeño.
- Guía la búsqueda y captación de talento.
- Proporciona un sistema consistente de evaluación del desempeño.
- Permite contar con un inventario de las capacidades de los colaboradores.
- Permite la identificación del talento clave.
- Facilita la identificación y la planeación de capacidades futuras.
- Identifica con mayor precisión las necesidades de aprendizaje y desarrollo.

Modelo 70:20:10 para el desarrollo de competencias y optimización del desempeño

- Paradigmas en el aprendizaje tradicional vs. actual
- Aprendizaje por experiencias (70%)
- Aprendizaje relacional (20%)
- Educación-formación (10%)
- Interacción entre los tipos de aprendizaje
- Nuevos roles en el área de A&D

Enfoque tradicional vs. paradigma actual

Paradigma del aprendizaje

Foco en soluciones de aprendizaje: el 10.

Es el resultado de un déficit de habilidades.

Analiza la necesidad de aprendizaje.

Desarrolla y ofrece soluciones de aprendizaje formal.

Centrado en los objetivos de aprendizaje.

Foco en el contenido y basado en el conocimiento teórico (qué).

Centrado en el aula, el taller o el sistema de gestión del aprendizaje.

Centrarse en el participante (alumno) en situaciones formales de aprendizaje.

El aprendizaje es un evento en sí mismo y está separado del trabajo.

Paradigma del desempeño 70:20:10

Enfoque integral, creando conexiones efectivas entre el trabajo y el aprendizaje, el aprendizaje social y las soluciones formales, o 70:20:10.

El aprendizaje aborda los problemas de rendimiento dentro de la organización.

Analiza el desempeño y las necesidades de la organización.

Desarrolla y entrega soluciones para mejorar el desempeño organizacional y aprender de ello.

Enfocado en los objetivos de rendimiento.

Centrado en el contexto y en el contenido, y basado en el conocimiento práctico (cómo).

Centrarse en toda la organización. Enfoque en el trabajo, los empleados y parte del rendimiento general.

El aprendizaje y el trabajo están integrados.

Modelo 70:20:10



Interacción entre los tipos de aprendizaje

- Talleres.
- Webinars.
- Cursos (presenciales y virtuales).

Aprendizaje formal (teórico):

10%

- Comunidades de práctica.
- Foros.
- Retroalimentación.
- Seguimiento.
- Mentoring
- Coaching.

Aprendizaje informal (a través de otros):

20%

- Resolución de problemas.
- Entrenamientos cruzados.
- Rotación de puestos.
- Proyectos especiales.

Aprendizaje práctico (a través de la experiencia):

70%

“El modelo 70:20:10 es una metáfora práctica que ilustra el hecho de que la gente en el siglo XXI aprende donde sea y cuando sea, principalmente de su trabajo y a través de otros” (Arets et al, 2016).

Dinámica II

Instrucciones:

Comparte y responde las siguientes preguntas con tu equipo:

- ¿En cuáles situaciones recomendarías el uso de modalidades al 70:20:10?
- ¿Qué tipos de competencias pueden ser desarrolladas en cada modalidad?
- Tiempo: 10 minutos.

Roles y funciones A&D



Detective:
su objetivo es dar con las necesidades de la empresa y los objetivos claros a alcanzar.



Arquitecto:
su objetivo es diseñar procesos, según los objetivos prioritarios, las brechas y los obstáculos descubiertos.



Constructor:
su objetivo es trabajar con el cliente para combinar el aprendizaje, desarrollando soluciones 70:20:10.



Transformador:
su objetivo es gestionar el proceso de cambio dentro del equipo y con la organización.



Contralor:
su objetivo es dar seguimiento y medir los resultados concretos del programa de aprendizaje.

Dinámica III

Instrucciones:

Reflexiona y responde la siguiente pregunta con tu equipo:

- ¿Cómo estamos aplicando hoy en AFIRME los nuevos roles?
- Tiempo: 10 minutos.

Receso

15 minutos



Estilos de aprendizaje de Kolb

- Concepto y tipos de competencias
- Aplicación y uso de las competencias
- Ventajas

Teoría del aprendizaje experiencial

- El aprendizaje es el proceso mediante el cual el conocimiento se crea a través de la transformación de la experiencia.
- La teoría funciona en dos niveles: un ciclo de aprendizaje de cuatro etapas y cuatro estilos de aprendizaje separados.
- Ve el aprendizaje como un proceso integrado: cada etapa se apoya mutuamente y alimenta a la siguiente.
- Es posible ingresar al ciclo en cualquier etapa y seguirlo a través de su secuencia lógica.
- El aprendizaje efectivo solo ocurre cuando una persona puede ejecutar las cuatro etapas del modelo.
- David Kolb publicó su inventario de estilos de aprendizaje a partir del modelo desarrollado en 1984.

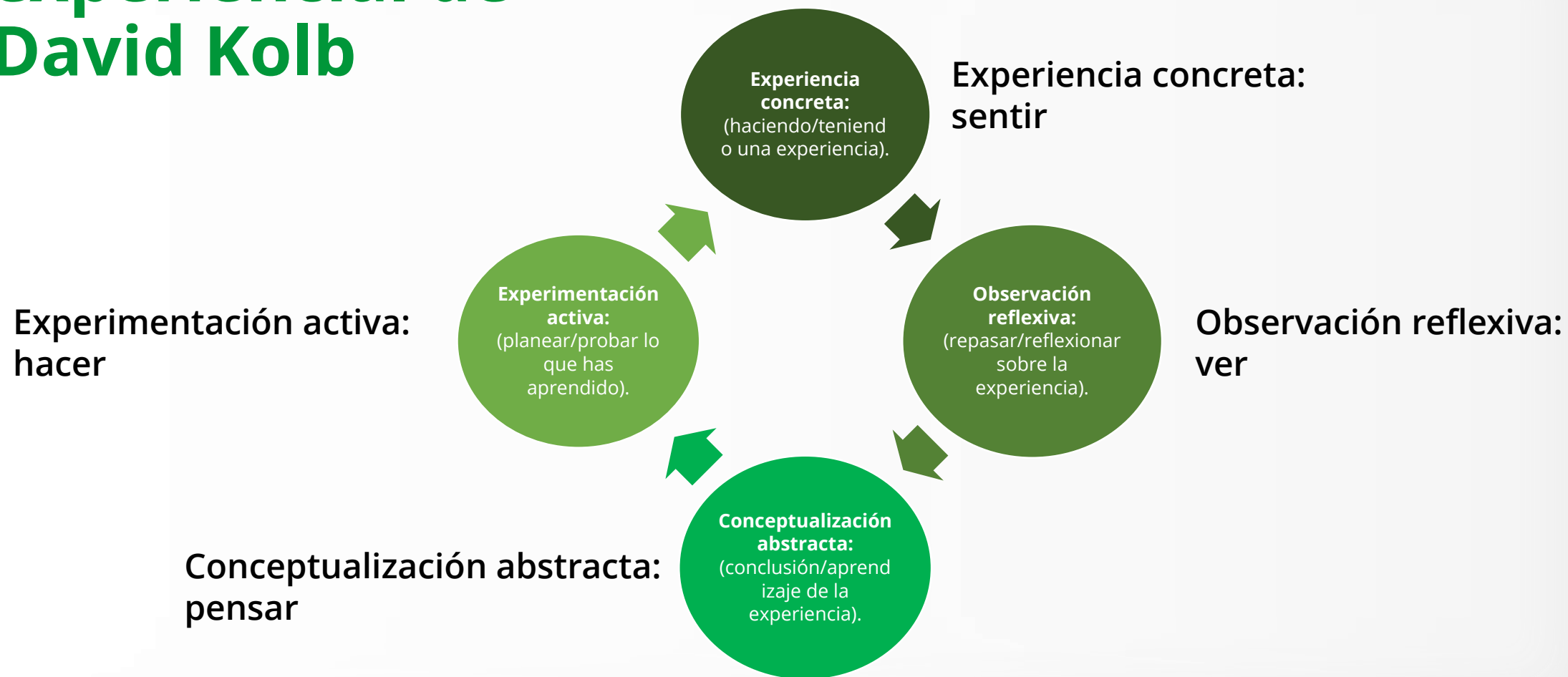
Dinámica IV

Instrucciones:

Comparte y responde las siguientes preguntas con tu equipo:

- ¿Cuáles son los cuatro estilos de aprendizaje en el modelo de Kolb?
- ¿Cómo los describirías?
- Tiempo: 10 minutos.

Ciclo de aprendizaje experiencial de David Kolb



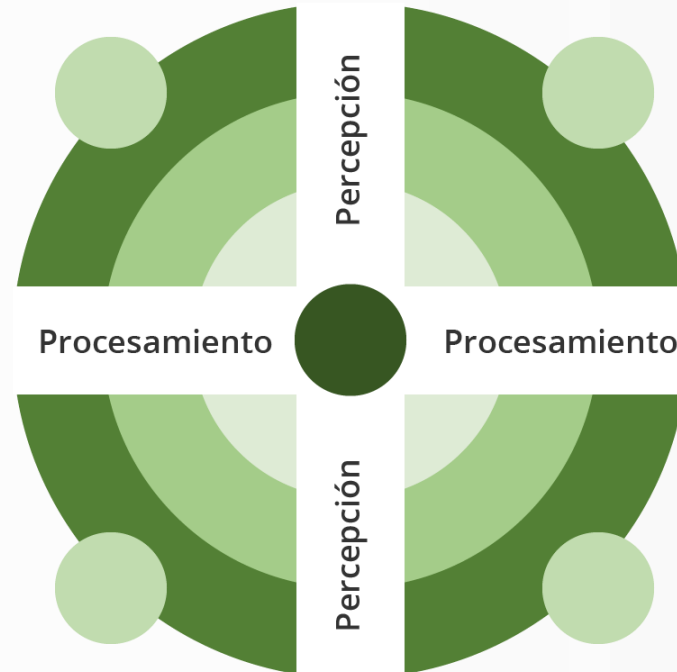
Los cuatro estilos

Acomodador

Experiencia concreta:
(sentir)

Divergente

Experimentación activa:
(hacer)



Observación reflexiva:
(ver)

Convergente

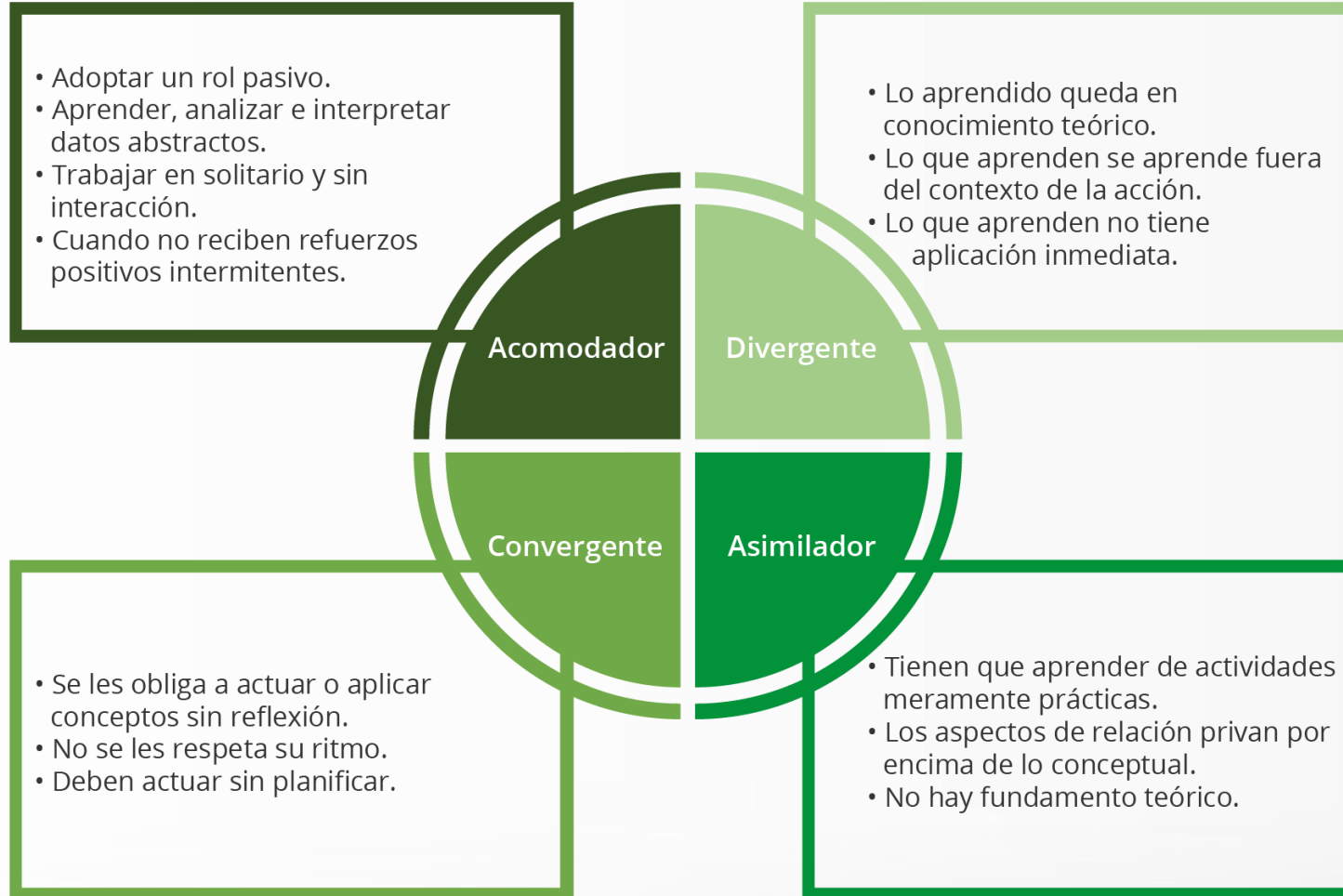
Conceptualización abstracta:
(pensar)

Asimilador

Cada estilo aprende mejor cuando...



El aprendizaje se dificulta cuando...



Aplicación práctica: casos de estudio

- Caso 1: Miranda Mirabal
- Caso 2: Víctor Maldonado
- Caso 3: Miguel Paredes

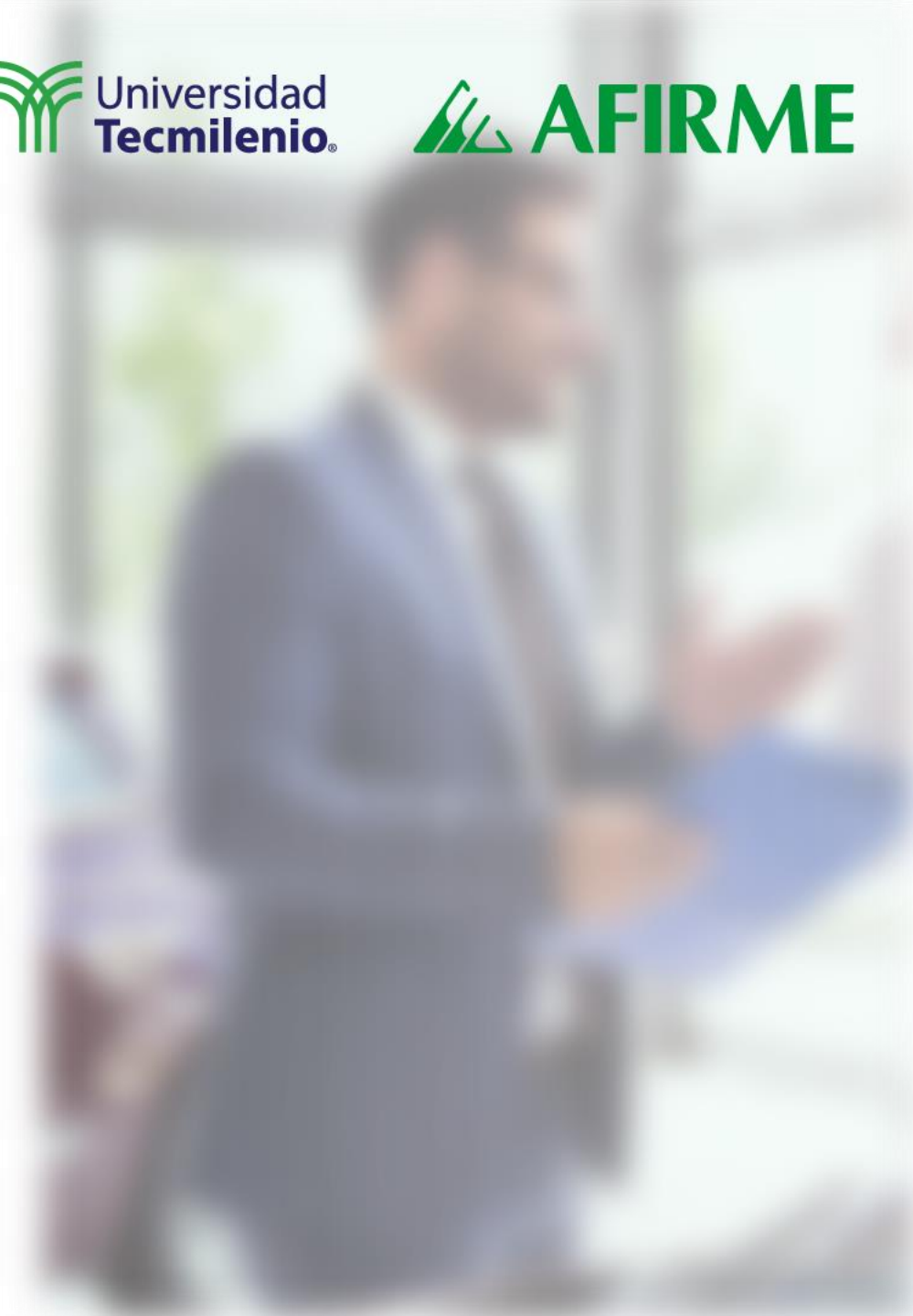
Miranda Mirabal

Miranda se desempeña como consultora de ventas dentro del equipo Comercial de una importante organización global. Es una profesional capaz, experimentada y apasionada por su trabajo. Siempre está encima de todo lo que hay que hacer, y no solamente cumple sus pendientes, sino que se asegura de que todo el equipo entregue a tiempo los compromisos, aunque no es la líder formal del mismo.

Ella aspira a ocupar altas posiciones directivas en la organización y se ha preparado académicamente para esto, pues quiere ser la experta no solo en los productos y servicios que su organización ofrece, sino en la administración del negocio.

Miranda ha ganado cuentas importantes para su empresa y es valorada por sus logros y contribuciones. Sin embargo, en sus evaluaciones de 360° hay comentarios acerca de su comunicación agresiva y estilo dominante en las negociaciones de parte de los clientes.

Después de darle retroalimentación, su supervisor le recomendó un libro sobre asertividad en la comunicación, el cual leyó en dos días e hizo un reporte que le envió a su jefe. Para estar seguro de que la situación quedara resuelta, también le pidió a su socio de negocios en Capital Humano que asignaran a Miranda a un curso en línea de comunicación asertiva, el cual aprobó con un 100%. Todos en el equipo estaban satisfechos con este resultado.



El día de hoy se recibió una queja del cliente de la cuenta más grande que maneja Miranda. El supervisor ha llamado enojado al Departamento de Formación y Desarrollo diciendo que el curso “no sirve”, pues la situación solo ha empeorado. Todos están confundidos y no entienden qué pudo haber pasado.

El socio de negocios de Capital Humano te ha pedido que lo acompañes a una reunión con el supervisor de Miranda para revisar nuevamente la situación y evaluar opciones.

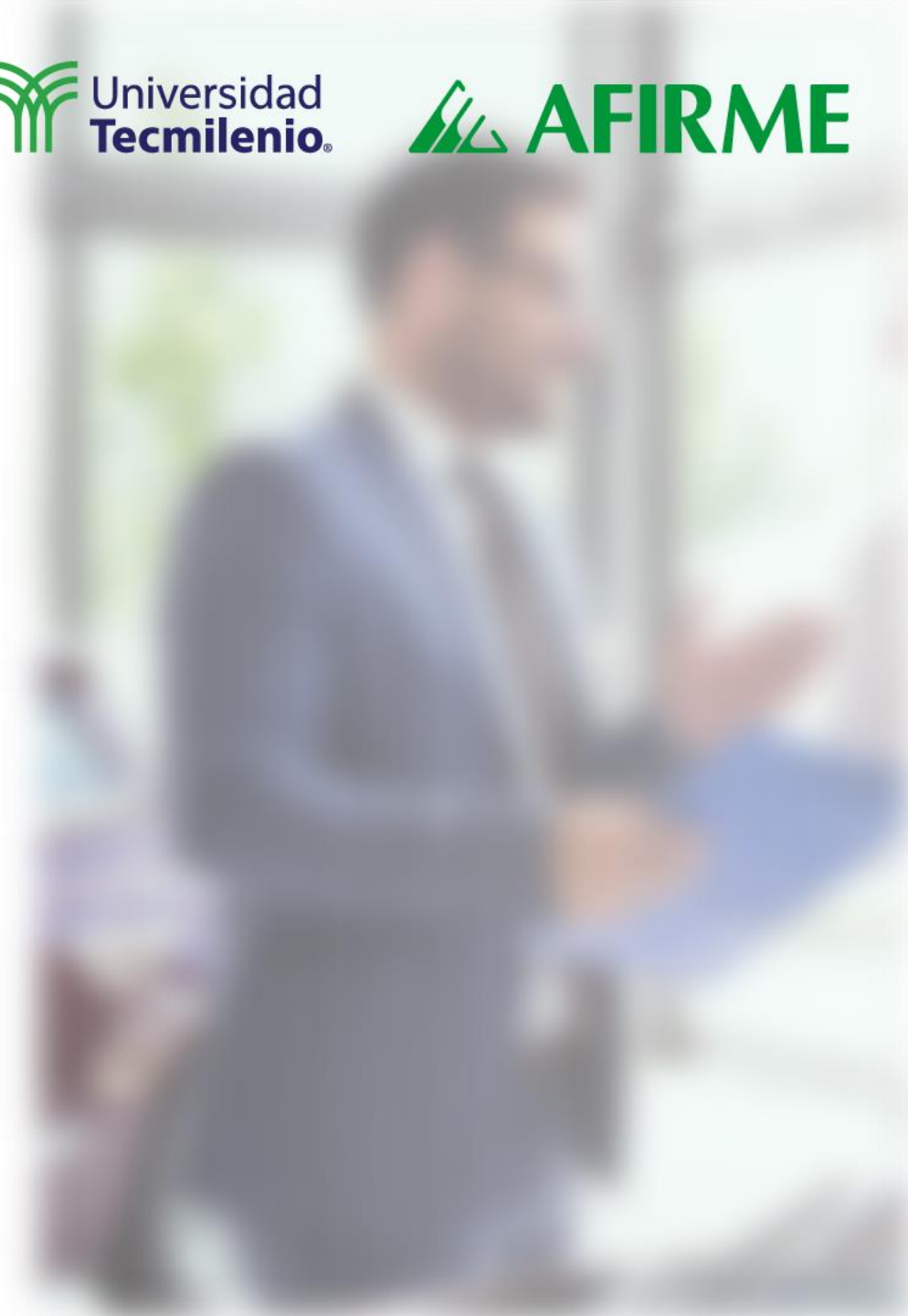
Quieres prepararte lo mejor posible para la reunión. Contesta las siguientes preguntas:

1. ¿Qué información preguntarás al supervisor de Miranda?
2. ¿Cuáles son tus hipótesis sobre este caso?
3. ¿Qué nuevas acciones de 70:20:10 propondrías para Miranda?

Víctor Maldonado

Víctor es un joven ingeniero en computación que se desempeña dentro del área de Tecnologías de la Información de tu compañía. Es un entusiasta de todas las ciencias exactas, especialmente las matemáticas. Se ha especializado con alta maestría en el diseño de sistemas expertos, apalancados por el uso de inteligencia artificial.

Es de naturaleza reservada y prefiere trabajar en solitario. Cuando se encuentra con una barrera o desafío, lo analiza, profundiza y persevera hasta dar con la solución. Hasta el momento, ha sido un extraordinario contribuidor individual, creando sistemas innovadores de clase mundial, por lo cual, ha sido catalogado como “brillante” por sus colegas, líderes e incluso sus clientes internos.



Su supervisor considera que tiene potencial para ser líder, no obstante, le preocupa su bajo nivel de interacción y socialización con los demás, así como la dificultad que tiene para comunicarse sin utilizar lenguaje altamente técnico. Quiere comenzar a exponer a Víctor a otro tipo de experiencias para desarrollar estas competencias.

Te ha invitado a una reunión para conversar sobre un plan de desarrollo para Víctor.

Quieres prepararte lo mejor posible para la reunión. Contesta las siguientes preguntas:

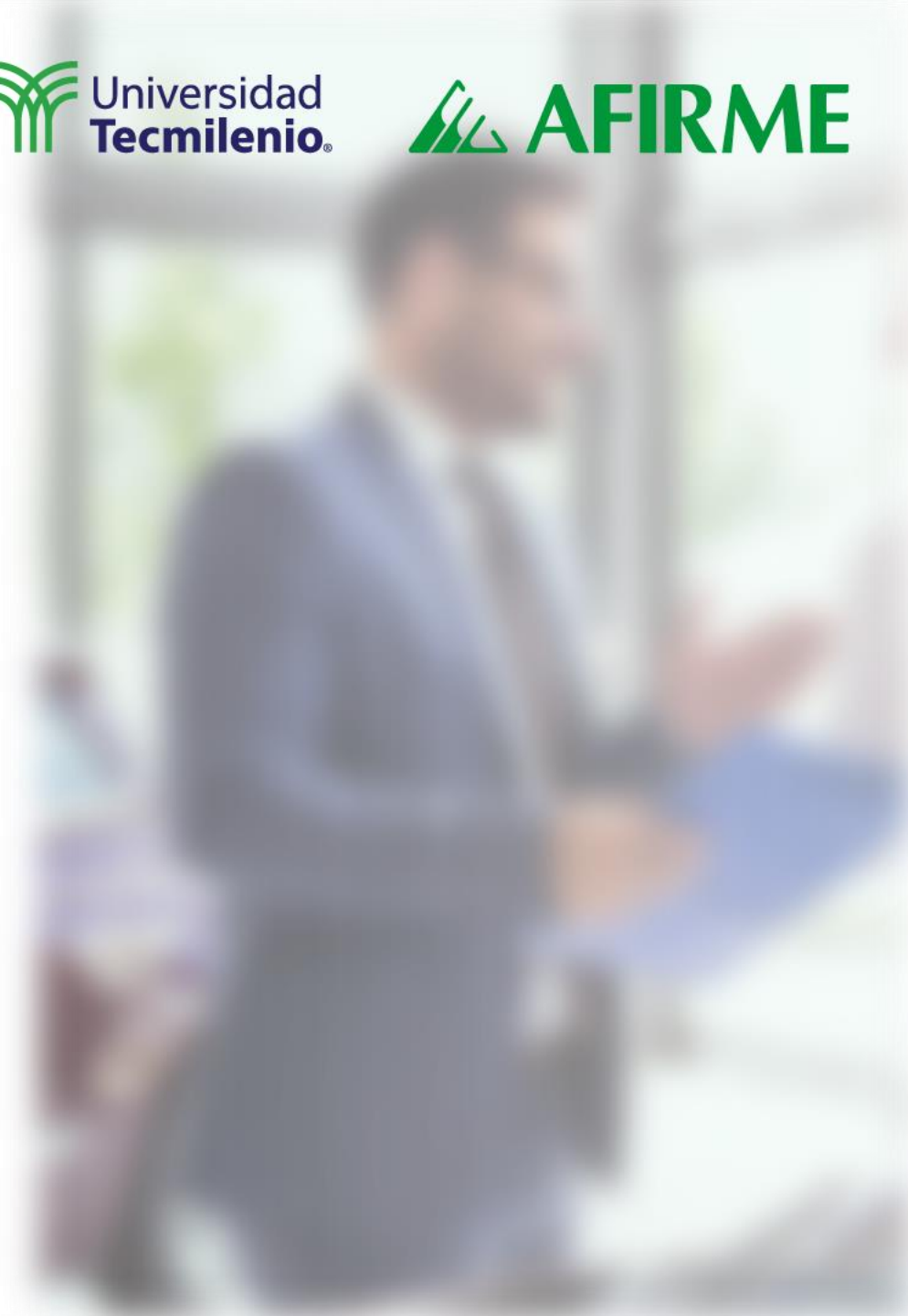
1. ¿Qué información preguntarás al supervisor de Víctor?
2. ¿Cuáles son tus hipótesis sobre este caso?
3. ¿Qué nuevas acciones de 70:20:10 propondrías para Víctor?

Miguel Paredes

Miguel es el vicepresidente de Desarrollo y Nuevos Productos de una importante y reconocida empresa tecnológica y fue promovido a la posición hace un año, aunque lleva ocho años en la organización.

Es una persona entusiasta, enérgica, competitiva y un gran vendedor. Desde el inicio de su carrera en el área Comercial demostró cualidades de liderazgo, por lo que fue incluido en el programa de Altos Potenciales, lo cual lo llevó a ocupar varios puestos en distintas áreas de la empresa. La percepción que existe en los miembros del Comité de Talento de la organización es que Miguel puede llegar a ser el presidente ejecutivo de la empresa.

Miguel ha desarrollado una carrera “meteórica”, siendo la persona más joven de la empresa en haber sido promovido al cargo de vicepresidente. No todo ha sido fácil para Miguel en este puesto, han tenido que postergar los últimos dos lanzamientos y, aunque se hizo responsable de las demoras, en el fondo culpa a su equipo por estas fallas. No entiende por qué todo es tan tardado y está cansado de las explicaciones técnicas. Él lo que quiere son resultados y terminar las entregas antes de la fecha esperada y hace lo que tiene que hacer para lograrlo.



Últimamente, el área de Miguel ha tenido varias renuncias de miembros muy importantes del equipo que han impactado la continuidad de los proyectos y la estabilidad del equipo. Hay gran preocupación en el equipo directivo por el futuro del desarrollo de nuevos productos y soluciones. Algunos piensan que se tomó la decisión equivocada al promover a Miguel.

Te han invitado a participar en una reunión para platicar sobre el caso de Miguel y quieres prepararte lo mejor posible para la reunión. Contesta las siguientes preguntas:

1. ¿Qué información preguntarás al supervisor de Miguel?
 2. ¿Cuáles son tus hipótesis sobre este caso?
 3. ¿Qué nuevas acciones de 70:20:10 propondrías para Miguel?
-
-

Resapitulación:
¿Qué nos llevamos de esta sesión?

Bibliografía:

Arets, J., Jennings, C., Heijnen, V. (2016) 702010: Hacia el 100% de desempeño (702010: Towards 100% Performance). Sutler Media©