

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS DEL DOCENTE DE EXCELENCIA DE LA UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO

IDENTIFYING COMPETENCES OF A PROMINENT PROFESSOR OF THE UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO

CARLOS MAURICIO SALAZAR BOTELLO Y RODRIGO YOBANOLO BONVALLET

Departamento Auditoría e Informática, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio-Bio,
Avda. La Castilla s/n, Chillán, Chile. E-mail: mauricio@ubiobio.cl

RESUMEN

Los desafíos que enfrenta la educación superior están produciendo cambios en el perfil del estudiante y en la modalidad de interacción docente-alumno. El docente va transformándose en un mediador del proceso de enseñanza aprendizaje, de tal manera que debe ser capaz de generar un progreso real de mejoramiento de aprendizajes significativos. Cabe, pues, preguntarse por las nuevas competencias que deben poseer los docentes para el logro de estos propósitos.

El presente trabajo identifica las competencias que debe poseer el docente de la Universidad del Bío-Bío para ejercer una docencia de alto desempeño. Se pone especial énfasis en las necesidades institucionales. Así, las competencias identificadas apuntan a dar cumplimiento a esas necesidades. Para lo anterior, se trabaja con los conceptos que la Universidad define para su desarrollo y que constituyen sus lineamientos estratégicos.

La metodología desarrollada a través de la aplicación de entrevistas y encuestas nos permitió identificar las competencias necesarias para dar cumplimiento a los objetivos de la Universidad del Bío-Bío, las mejores prácticas asociadas a las competencias, los indicadores de cumplimiento de cada una de estas prácticas y los factores del entorno que facilitan o dificultan un buen desempeño en docencia.

A partir de esta investigación se propone un esquema de gestión de los recursos humanos tomando como elemento central las competencias, a partir del cual se abre el horizonte de investigación a temas complementarios y necesarios para su desarrollo.

PALABRAS CLAVES: Competencias, Desempeño, Docencia, Perfil.

INTRODUCCION

Una competencia es “una característica fundamental de una persona que está causalmente relacionada a un criterio de eficacia y/o desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer, 1993).

Las competencias son, por tanto, repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, haciéndolas más eficaces en situaciones determinadas.

El hecho de identificar competencias

puede ser útil para familiarizar a la institución con algunas de sus principales fortalezas y debilidades, así como para tener acceso a ideas que pueden llegar a constituir hitos apropiados para reforzar el proceso de mejoramiento permanente.

La información revisada indica que el prestigio institucional no ejerce suficiente presión como para que las instituciones adopten medidas específicas para mejorar la calidad de la educación. Por el contrario, “una Universidad con un cuerpo de docen-

tes de gran renombre, y la fama de ser altamente exigente en las admisiones, puede seguir atrayendo a estudiantes capaces y talentosos aun cuando no desarrolle ningún esfuerzo especial en este sentido” (Bok, 1992).

Los esfuerzos tendientes a mejorar la calidad de la educación a través de las competencias supone en cambio un cuerpo de docentes capaces de asumir su propio desarrollo desde su identidad hacia lo externo, aportando ideas y conocimientos al proceso continuo de aprendizaje.

Las competencias pueden ser la palanca que mueva a personas y organizaciones a esforzarse continuamente para mejorar, porque suponen necesariamente un compromiso personal, pero tienen éxito sólo en la medida en que los eventuales usuarios puedan conocer legítimamente normas o criterios de calidad, recompensando a quienes cumplan con ellos.

Las competencias constituyen la clave de la gestión estratégica de los recursos humanos de cualquier organización. Pueden hacer más difícil la tarea de iniciar, dentro del cuerpo de docentes, un esfuerzo ordenado y sostenido para alcanzar los cambios educativos esperados; pero cuando éstos se logran, serán definitivos y permanentes, porque provienen del nivel de autodesarrollo de cada uno de ellos.

Las competencias identificadas pueden contribuir a reforzar la alineación institucional y aumentar la satisfacción de los docentes en el ejercicio académico.

OBJETIVOS

Identificar las competencias de un docente de excelencia de la Universidad del Bío-Bío, para alcanzar los objetivos establecidos por la institución. Describir habilidades, conocimientos y actitudes requeridos para alcanzar un desempeño superior. Establecer criterios

operacionales para definir este desempeño e identificar los factores del entorno de trabajo que favorecen o dificultan el logro de un desempeño de excelencia.

MARCO TEORICO

McClelland (1973) propuso el concepto de “competencias” para identificar variables que predijeran el rendimiento laboral. El elemento distintivo del concepto y de su metodología implica el abordaje de las dificultades de las personas en el momento de alcanzar las metas que se han propuesto. Evita la identificación de rasgos generalizables y las competencias identificadas son siempre constructos muy específicos ligados a puestos concretos dentro de las organizaciones.

Los componentes del modelo causal de McClelland son, en primer lugar, las realizaciones que las personas deben ser capaces de llevar a cabo, asociadas a las funciones, es decir, su competencia profesional; en segundo lugar, las tareas y obligaciones propias de los puestos u ocupaciones, y el tercer elemento está constituido por la eficiencia en el rendimiento profesional, medido en términos de adecuación y logros (Levy-Leboyer, 1995).

En la actualidad, el concepto de competencia es empleado y aceptado en las áreas de educación formal, formación continua y formación ocupacional. El concepto se usa para coordinar políticas de formación, planes institucionales y certificaciones profesionales. Expresiones como “Análisis de competencias”, “Certificación de competencias”, “Competencias claves”, “Unidades de competencia” son indicadores de una formación y de una valoración de cualidades personales, de las aptitudes o conocimientos necesarios para el ejercicio de una profesión (Levy-Leboyer, 1995).

Especial mención debemos hacer del concepto de inteligencia emocional propuesto por Goleman (1999) quien menciona a

McClelland (1987) para desarrollar un modelo de competencias emocionales, que son definidas como aquellas que dan lugar a un desempeño laboral sobresaliente a través de la interacción con terceros.

Las competencias institucionales están constituidas ante todo por la integración y coordinación de las competencias individuales y estas últimas constituyen una integración y coordinación de conocimientos, habilidades y actitudes (Pralahad y Hamel, 1990). Existe una estrecha relación entre ambas competencias, pero a la vez son diferentes. Las individuales se pueden definir como repertorios de comportamientos puestos en práctica en el marco de las actividades profesionales. Las institucionales están representadas por la lista de recursos y de capacidades susceptibles de ser traducidas en resultados acordes a los lineamientos estratégicos. Desde este punto de vista, las competencias de los individuos cobran especial importancia ya que la supervivencia de las organizaciones depende de su capacidad para crear conocimientos y utilizarlos, lo que sólo se puede hacer gracias a los individuos (Herriot y Pemberton, 1995). El propósito de la investigación reflejada en este artículo es la identificación de competencias individuales, sin perder de vista que constituyen un elemento esencial para la gestión de las competencias institucionales.

DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA

El método considera la detección de las necesidades de la institución, identificación de los objetivos operativos, desempeño en el puesto y los factores del entorno de trabajo. El investigador colabora activamente con personas que enfrentan estas necesidades, realizando entrevistas de eventos conductuales. Para el proceso de recolección de información se utilizó como marco referencial un

diagrama de relaciones de desempeño; este diagrama establece qué información se debe recoger cuando se analizan las necesidades institucionales, los objetivos operativos, el desempeño esperado y los factores del entorno de trabajo que favorecen o dificultan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se efectuó un análisis de documentos formales de la Universidad: Sus estatutos, plan general de desarrollo universitario y reglamento de jerarquización.

En la primera fase de la investigación fueron encuestados y entrevistados miembros de la institución que, de acuerdo a Bethell-Fox (1996), se reconocen como panel de expertos. De ellos se obtienen las necesidades institucionales básicas y mencionan a los académicos que identifican como destacados en el ejercicio de la docencia. Estas necesidades constituyen las bases para todos los requisitos de desempeño detectados. Se efectuó un análisis de las fuerzas impulsoras, las estrategias, los objetivos operativos y los factores internos y externos que pudiesen facilitar y dificultar la consecución de estos objetivos.

Se utilizaron encuestas y se efectuaron entrevistas para aclarar las necesidades institucionales y conocer en detalle el desempeño de los académicos reconocidos como destacados por este panel. A partir de la información obtenida, se diseñó un modelo que describe el desempeño que deben presentar las personas involucradas para alcanzar los objetivos de la organización. Los componentes de este modelo son: la determinación de los resultados de desempeño, las competencias, mejores prácticas y los indicadores o criterios de calidad para medir el desempeño.

El modelo identifica la relación causal entre el desempeño y los resultados operativos, lo cual garantiza que las competencias y mejores prácticas identificadas estén vinculadas a los objetivos de la institución. Se se-

leccionó a 12 académicos reconocidos como destacados en docencia, de acuerdo a lo planteado por Hooghiemstra (1996). Los resultados de desempeño se obtuvieron preguntando específicamente a los académicos cuáles son los objetivos institucionales y qué hacen específicamente en el ejercicio de la docencia para lograrlos. A partir del análisis de estos datos, se efectuó la identificación de las competencias.

SINTESIS

Los antecedentes reunidos se obtuvieron de la siguiente manera:

- Las necesidades de la Universidad y los objetivos operativos se obtuvieron del análisis de la información recogida a través de las encuestas y entrevistas realizadas al panel de expertos y revisión de documentos formales de la Universidad.
- Las competencias y su definición se obtuvieron al comparar las necesidades de desempeño establecidas por el panel de expertos con aquello que plantearon los docentes destacados en el ejercicio de la docencia, además de considerar toda aquella información que se reflejó en ambos grupos como importante para la docencia. También se recurrió a información que ya estaba definida y validada por la bibliografía (Spencer, 1993; Quinn *et al.*, 1995), tanto para la identificación de las competencias como para su definición.
- Las mejores prácticas se obtuvieron de las entrevistas realizadas a los docentes desta-

cados, fundamentalmente derivadas de la operacionalización de lo que cotidianamente realizan en docencia.

- Los indicadores se obtuvieron tanto de la información del panel de expertos, documentos formales de la Universidad y docentes destacados.

RESULTADOS

El procesamiento y análisis de la información permitió identificar los principales elementos que dan forma al marco metodológico de la investigación.

La base de nuestro análisis es el cumplimiento de los lineamientos o necesidades estratégicas definidas por la institución. Por tanto, todo aquello que se aleje del cumplimiento de estas necesidades es irrelevante (Silva *et al.*, 1999).

Los antecedentes encontrados son:

- Objetivos de desarrollo de la Universidad del Bío-Bío.
- Fuerzas impulsoras o causas de estos objetivos.
- Estrategia que utilizará la Universidad para enfrentar los objetivos.
- Factores internos y externos que faciliten o afecten a la consecución de estos objetivos.

La Tabla 1 muestra la relación entre las necesidades estratégicas (objetivos de desarrollo de la Universidad del Bío-Bío.) y los objetivos operativos más relevantes para su cumplimiento.

TABLA 1. Objetivos de Desarrollo de la Universidad del Bío-Bío y sus correspondientes objetivos operativos.

Objetivos de desarrollo de la Universidad del Bío-Bío	Objetivos operativos
Excelencia académica	<ul style="list-style-type: none"> • Innovar en el proceso de enseñanza aprendizaje. • Actualizar la docencia • Impartir docencia
Integración de la Universidad al entorno regional nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar a la Región integrándose eficientemente a la sociedad a través de la difusión y validación del conocimiento.
Asociatividad entre docentes y Unidades Académicas de la Universidad	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar un alto grado de asociatividad entre docentes y unidades académicas de la Universidad.

A partir de la investigación y con la finalidad de lograr una mejor comprensión de los objetivos de desarrollo de la institución, éstos se definen de la siguiente manera:

Excelencia académica

Interés del docente por mejorar continuamente sus conocimientos y habilidades, demostrando capacidad de adquisición, innovación y creación del conocimiento, que represente un desafío y superación de resultados anteriores, propios y de otros, usándolo para guiar y formar a los alumnos, facilitando la relación interdisciplinaria, alcanzando una visión global y universal que facilite su formación integral.

Integración de la Universidad al entorno regional, nacional e internacional

Formación de profesionales para integrarlos a un contexto regional, nacional e internacional de requerimientos sociales, con el objeto de validar el conocimiento elaborado por la Universidad a través de la retroalimentación brindada por la sociedad, para reformular y crear un nuevo conocimiento actualizado, que facilite la integración de sus profesionales al proceso de mejoramiento continuo del conocimiento y hacer contribuciones y aportes efectivos al desarrollo regional y nacional.

Asociatividad entre docentes y unidades académicas de la Universidad

Requerimiento transdisciplinario acompañado de una exigencia de eficiencia para satisfacer la necesidad de consolidar una relación interinstitucional y promover la solución de problemas que requieren para su abordaje la participación de personas de distintas disciplinas, con la capacidad de asociarse y cumplir con las exigencias propias del desarrollo del conocimiento actual y futuro.

Esta información es la base fundamental de la investigación y da forma al esquema que permite identificar las competencias (Robinson y Robinson, 1995). Se obtiene:

- Razón de ser del cargo docente.
- Eventuales cambios que experimentará el cargo docente.
- Competencias.
- Mejores prácticas.
- Indicadores.

Lo anterior se presenta en un esquema que muestra la relación entre los elementos mencionados: las necesidades institucionales, objetivos operativos, competencias, mejores prácticas e indicadores (Tabla 2). Se observan las competencias que permiten dar cumplimiento a cada necesidad institucional.

Con la finalidad de lograr una mayor

comprensión se muestra la apertura de la competencia “colaboración”. De esta manera se puede observar la aplicación práctica de desarrollar este esquema (Tabla 3).

TABLA 2. Necesidades de la Universidad del Bío-Bío, sus objetivos operativos y competencias.

Necesidades de la Universidad			
	Excelencia Académica	Integración de la Universidad al entorno regional, nacional e internacional.	Asociatividad entre docentes y Unidades Académicas de la Universidad.
Objetivos operativos			
	Competencias	Competencias	Competencias
1. Innovar en el proceso de enseñanza aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Innovar en las prácticas de trabajo • Construcción de relaciones • Comprensión interpersonal • Perspicacia intrapersonal • Compromiso institucional. 		
2. Actualizar la docencia	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de información y profundización del conocimiento. 		
3. Impartir docencia	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de normas • Responsabilidad • Transmisión del conocimiento. • Flexibilizar las evaluaciones. • Entregar retroalimentación. • Generar un clima agradable en clases. • Planificar las clases. 		
4. Desarrollar la Región integrándose eficientemente a la sociedad a través de la difusión y validación del conocimiento.		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y participación en el sector regional. 	
5. Alcanzar un alto grado de asociatividad entre académicos y Unidades Académicas de la Universidad			<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración

TABLA 3. Desarrollo de la competencia “colaboración”.

Necesidades de la Universidad Asociatividad entre académicos y Unidades Académicas de la Universidad			
Objetivo operativo	Competencias	Mejores prácticas	Indicadores
5. Alcanzar un alto grado de asociatividad entre Académicos y Unidades académicas.	<p>“Colaboración”</p> <p>“ Trabaja eficientemente y en grupo con otros docentes; establece y mantiene relaciones de colaboración entre grupos; identifica oportunidades y toma medidas para establecer relaciones estratégicas en su área y otras áreas, a fin de ayudar a alcanzar las metas institucionales. Valoriza y capitaliza la diversidad, aprovechando las diferencias individuales para crear ventajas competitivas”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar intercambios entre profesores sobre las disciplinas tratadas. • Trabajar en proyectos interdepartamentales formando equipos multidisciplinarios • Poseer una visión integral de las actividades académicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de proyectos interdisciplinarios presentados. • Número de horas docentes destinadas a proyectos asociativos. • Número de docentes participantes por unidades Académicas en proyectos asociativos o interdisciplinarios. • Número de proyectos interdisciplinarios aprobados y terminados. • Número de horas docentes destinadas a apoyar a otras unidades Académicas. • Frecuencia de intercambio de medios para apoyar las actividades Académicas de otras unidades.

DISCUSION

Sin duda la identificación de competencias realizada en esta investigación es la primera etapa de un proceso más completo que en definitiva nos permita concluir y aplicar los resultados al ámbito institucional. Sin embargo, los hallazgos no dejan de ser interesantes ya que permiten ratificar lo planteado por autores como Goleman (1999), Bok (1992) y Mc Clelland (1987). Estos autores, a su manera, centran su atención en las características de las personas que están aso-

ciadas a habilidades personales, de carácter, de relaciones y de motivación, más que aquellas de tipo técnico y de conocimientos. Destacan la importancia de la actitud al momento de enfrentar algún tipo de labor. Desde esta perspectiva, la investigación identifica conocimientos, habilidades y actitudes. Según Spencer (1993), se define como una competencia cuando está causalmente relacionada a un criterio de eficacia y/o desempeño superior y es una característica fundamental de la persona. De tal forma, los conocimientos y habilidades son mucho más fáciles de

detectar, pero lo actitudinal es parte del sí mismo y por tanto difícil de observar. De acuerdo a Goleman, estas últimas serían competencias emocionales. Las competencias identificadas buscan estar relacionadas con el desempeño requerido para dar cumplimiento a los objetivos institucionales. De esta manera, es importante mencionar algunos aspectos y resultados importantes del estudio, ya que:

- La investigación permite a la Institución dirigir sus energías para la consecución de los objetivos de desarrollo de la Universidad, mostrando aspectos que agregan valor a sus objetivos, aportando claridad a los lineamientos más relevantes.
- Las competencias identificadas, reflejadas en la Tabla 2, inducen a generar las condiciones que permitan transformarlas en institucionales. De tal manera que debe existir la preocupación por la adquisición, estimulación y desarrollo.
- La identificación y desarrollo de las competencias deja establecido un diccionario de competencias de la institución, que puede ser utilizado como base para trabajos futuros en gestión de recursos humanos por competencias.
- La investigación considera que los propósitos relevantes son aquellos que fije la propia institución. La noción de calidad empleada es la de "aptitud para el logro de los propósitos", ya que la calidad se asocia al cumplimiento de los requerimientos, necesidades o metas de la institución.
- Como la calidad es definida funcionalmente en orden a dar satisfacción a los propósitos de la institución, se puede, por una parte, elaborar indicadores de evaluación de logros y, por otra, como los propósitos institucionales pueden variar en el tiempo, permite el mejoramiento continuo en los distintos ámbitos de la educación universitaria.
- Invita a la institución a trabajar sistemáticamente en la estimulación y desarrollo de la competencia "Conocimiento y participación en el sector regional", para alcanzar el objetivo definido en el Plan General de Desarrollo Universitario, y no verse limitada por una apertura restringida sólo al ámbito estrictamente regional.
- Esta investigación corrobora el planteamiento del Plan General de Desarrollo Universitario, en relación con la Excelencia Académica como lineamiento estratégico institucional prioritario. El 86,6% de las competencias identificadas están asociadas a su cumplimiento.
- De las 15 competencias identificadas, 8 de ellas corresponden a competencias emocionales, esto es, el 53,3% del total.
- De las 8 competencias identificadas como emocionales, 7 de ellas están vinculadas a la Excelencia Académica de un total de 13 competencias, esto equivale a un 53,8%.
- Existe un reconocimiento de la asociatividad como requerimiento estratégico para alcanzar las metas institucionales, pero no es una actitud generalizada que fomente o demuestre la colaboración como una competencia adquirida o practicada por los docentes.
- Investigaciones han demostrado que la falta de inteligencia emocional (Goleman, 1999) es cuatro veces más importante que el coeficiente intelectual en cuanto a determinar el éxito y prestigio profesional. Esto significa que en un profesional de excelencia la diferencia está dada por las cualidades personales; la excelencia no está en la competencia técnica, sino en el carácter.

BIBLIOGRAFIA

- ALLARD, R. (1998). Las nuevas tecnologías en el contexto de las políticas de fomento de calidad de la Educación Superior, Editorial Consejo Superior de Educación, Santiago de Chile.
- BETHELL-FOX, C. (1996). "Selección y contratación basada en competencias". En Dalziel, M., Cubeiro, J., Fernández, G. (eds.). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. España: Deusto, pp. 75-94.
- BOK, D. (1992). "Educación Superior". Editorial El Ateneo.
- GOLEMAN, D. (1999). La inteligencia emocional en la empresa, Editorial Javier Vergara.
- HERRIOT, P y PEMBERTON, C. (1995). Competitive Advantage through Diversity. Londres.
- HOOGHIEMSTRA, T. (1996). "Gestión integrada de los recursos humanos". En Dalziel, M., Cubeiro, J., Fernández, G. (eds.). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. España: Deusto, pp. 17-46.
- LEVY-LEBOYER, C. (1995). Gestión de competencias. Editorial Gestión 2000.
- MINISTERIO DE EDUCACION PUBLICA. (D.F.L. N°1, Santiago 17 marzo 1989, Visto, lo dispuesto en el artículo 8° de la ley N°18.744). "Estatutos Universidad del Bío-Bío".
- MC CLELLAND, D (1973). "Testing for Competence rather than for Intelligence". American Psychologist, 28, 1-4.
- MC CLELLAND, D. (1987). Human Motivation. Cambridge University Press. Obra original
- PRALAHAD, C. y HAMEL, G. (1990). "The Core competencies of the corporation". Harvard Business Review, 90 (3): 79-91.
- QUINN, R., FAERMAN, S., THOMSON, M. y MCGRATH, M. (1995). Maestría en la gestión de organizaciones, un modelo operativo de competencias. Editorial Díaz de Santos.
- ROBINSON, D y ROBINSON, J. (1995). Consultoría del rendimiento, más allá de la formación. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- SILVA, M., REICH, R. y GALLEGOS, G. (1999). Principios de autoevaluación. Guía práctica para procesos en la Educación Superior. Universidad de Concepción.
- SPENCER, L. (1993). Competence at Work, Models for Superior Performance. Editorial John Wiley & Sons, Inc.