

DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES



Por: **Henry Ospina J**

Psicólogo USB Medellín

Especialista en Relaciones Industriales EAFIT Medellín

Especialista en Gerencia UPB Medellín

Certified International Neurolinguistic Coach por John Grinder.

INTRODUCCIÓN.

Hacia finales de la década de los 90 aparece en nuestro medio el concepto de Gestión Humana Basada en Competencias, donde sin lugar a dudas fue con el proceso de Transformación Interna de las Empresas Públicas de Medellín donde se comenzó a hablar con mayor fuerza de este concepto, si bien otras empresas, fundamentalmente multinacionales, lo usaban por política de sus casas matrices.

No obstante el tema de las competencias no era nada nuevo, desde finales de la década de los 60 y principios de los 70, ya se estaba investigando sobre este tema, especialmente en el campo de la Psicología Industrial y Organizacional de los Estados Unidos.

Fue David McClelland, el mismo de las motivaciones sociales, quien interesado en conocer por qué las personas que obtenían los mejores puntajes en las pruebas de aptitud, necesarias para acceder a un cargo, no eran precisamente los mismos de alto desempeño laboral o de éxito en la vida. Además, algunas de estas pruebas poseían sesgos que desfavorecían a algunas minorías, especialmente, mujeres, negros y personas de bajos niveles socioeconómicos, resultados visibles en las personas que solicitaba trabajo y se sometían a los procesos de selección en la Agencia de Información de Los Estados Unidos. Fue entonces cuando esta Agencia solicitó a McClelland que adelantara un estudio que identificara actitudes y hábitos que evitara dichos inconvenientes.

Dados estos elementos McClelland, se dio a la tarea de descubrir las variables que predijeran el desempeño laboral y que no estuvieran sesgadas (o poco sesgadas) por factores como el género, la raza o el nivel socioeconómico.

El diseño de su investigación se fundamentó en la utilización de muestras representativas, que permitieran comparar personas que habían triunfado claramente en

su trabajo o en algunos aspectos de la vida, con otras personas que no habían tenido éxito, al fin de identificar aquellas características personales asociadas al éxito (Dalziel, et al 1996)

Un segundo aspecto que consideró McClelland fue identificar las ideas y conductas (operantes y no de respuesta) causalmente relacionadas con estos resultados favorables. Es decir, conductas observables por otros o por el individuo, y no la respuesta que este puede dar a tests o a autorreportes. A estas características les dio el nombre de competencias. Posteriormente, Spencer y Spencer 1993, en uno de los mejores libros que se hayan escrito sobre competencias, definen como competencia a “una característica subyacente a un individuo que está causalmente relacionada a un criterio de referencia efectivo y/o de desempeño superior en un trabajo o situación”.

1. DESARROLLO DE COMPETENCIAS.

Esta definición de competencias plantea serios retos para la capacitación y el desarrollo de las mismas. En muchas organizaciones la formación en competencias se fundamenta en la transmisión de información. Por tal razón, no es de extrañar que se obtengan resultados tan escasos en la productividad individual y organizacional y se llegue a pensar que el enfoque de competencias no agrega valor a la Gestión del Talento. Además utilizan el enfoque clásico de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo de las características subyacentes (motivos, rasgos de personalidad, etc) el cual es completamente inadecuado. Como si fuera poco, en lo que respecta a la ejecución de los programas de desarrollo de competencias estos se centran en los contenidos, no tienen en cuenta que el trabajador es un ser humano, adulto, que tiene una serie de experiencias que le han permitido formar sus propios autoesquemas, que percibe la realidad desde su propio marco de referencia, el cual en la mayoría de las veces es diferente al del docente. Al considerar los aspectos metodológicos o didácticos que se utilizan en la realización de este tipo de programas se encuentra que no se utilizan adecuadamente la tecnología educativa, el diseño instruccional y las psicologías del aprendizaje y el adulto.

Pero el reto fundamental en el desarrollo de las competencias proviene de lograr que las personas adquieran o desarrollen los motivos que subyacen a cada competencia, cómo transformar los rasgos de personalidad y la asunción del rol para que estos se manifiesten acordes con el nivel esperado de competencia de acuerdo con el rol. Lo cual debe llevar a que se utilicen técnicas de formación basadas en el aprendizaje experiencial, la educación de adultos, la psicología cognitiva, las técnicas de modificación de conducta, la reprogramación de circuitos neuronales, así como técnicas que permitan llegar al inconciente de las personas ya que el nivel profundo de las competencias es inconciente.

Se trata de lograr que las personas puedan organizar y cambiar las formas habituales de pensar, comunicarse y comportarse para lograr los resultados deseados y

esto se logra si se incide en la forma como dichas personas representan su experiencia a través de su neurología y como dicha experiencia es captada y procesada por los cinco sentidos, para ello es necesario modificar la manera habitual como las personas en las organizaciones se comunican consigo mismas de manera verbal, no verbal y verbalmente y la forma como esta comunicación es representada neuronalmente, codificada, ordenada y recibe significado. En otras palabras, si logramos incidir en la estructura de la experiencia subjetiva de cada persona, en su proceso de aprendizaje acerca de cómo piensa, se comunica y actúa. En la forma como realiza construcciones integradoras, como construye e interpreta la realidad. Integrar significa incorporar cogniciones, afectos y conductas que signifiquen cambios hacia niveles superiores de las competencias establecidas para el rol.

Adicionalmente es necesario considerar que el desarrollo de las competencias es un proceso en el tiempo a través del cual se generan o transforman estructuras (cognoscitivas, comportamentales y/o afectivas-emocionales) propias de una persona o grupos de personas y que se dirigen a niveles crecientes de complejidad a nivel personal o social, estando estas tres estructuras interrelacionadas. No obstante, el desarrollo de una de estas estructuras no implica que las demás también lo hagan. Dichas estructuras están mediadas lingüísticamente y hacen parte de una persona integral, que se desenvuelve en un medio social y en donde juega diferentes roles e interactúa con otras personas. Las tres estructuras tienen un componente heredado y la mayor parte adquirido. Los enfoques tradicionales de formación se centran en el desarrollo del nivel más superficial que son los conocimientos y habilidades. El segundo nivel, la estructura afectiva/emocional poseen un amplio margen de mejora, pues sólo moderadamente están condicionadas por los genes. Sin embargo, los motivos, los rasgos de personalidad, la imagen de sí mismo y el rol social, son más difíciles de cambiar.

2. PREMISAS Y ELEMENTOS FACILITADORES DEL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES.

Lo anterior nos lleva a proponer unas premisas que facilitan el desarrollo de las competencias en una organización:

1. Se parte del supuesto que lo importante para el desarrollo de las competencias no es el énfasis en los conceptos o teoría, sino el contar con una metodología que propicie la adquisición o mejoramiento de las estructuras, basado en la experimentación y la reflexión, que verdaderamente genere cambios cognitivos, afectivos y conductuales.

2. Cada persona tiene un estilo de aprendizaje que lo caracteriza y esta debe ser aprovechada para el desarrollo de las personas.

3. Se considera que el desarrollo de las competencias es responsabilidad de cada persona, nadie desarrolla a nadie, solo se le brindan oportunidades a otros para que estos se desarrollen.

4. Creemos en que las personas pueden desarrollar sus competencias al máximo, que no tienen límites en este sentido, y que por lo tanto es cuestión de cómo cada persona se construya a sí misma, interprete o reinterprete su realidad y realice en su interior los cambios necesarios.

5. Las organizaciones solo le facilita los medios a las personas para que estas se desarrollen.

Así mismo, consideramos que al interior de las organizaciones existen unos elementos que facilitan o inhiben el desarrollo de las competencias, entre estos podemos citar los siguientes:

- La Gestión de los procesos de Gestión Humana, tales como la Gestión de competencias mismas, es decir, la pertinencia de los modelos para los respectivos roles, así como la medición y entrega de resultados; la Gestión del desempeño, donde las competencias y su desarrollo deberá ser parte constitutiva de dicho proceso; la Capacitación y los Planes de carrera.
- La utilización de los estilos de dirección. Recordemos que básicamente existen 6 estilos de dirección en las organizaciones, donde ninguno es bueno o malo en sí, sino que dependen del contexto. Tales estilos son: Directivo, Democrático, Afiliativo, Coaching, Marcapauta y Coercitivo. Dichos estilos, en su momento, no solo son favorecedores de un clima organizacional determinado, sino también serán facilitadores o inhibidores del desarrollo de las competencias.
- La adecuada delimitación del rol y la pertinencia del modelo de competencias para dicho rol y para el ocupante del mismo.
- El Clima organizacional es cada vez más considerado como una realidad organizacional favorecedora o no del desarrollo humano en las organizaciones. Al respecto en nuestro medio existe abundante investigación al respecto (véase, Toro, 2001).
- Retribución: día a día cobra mayor vigencia el manejo de la retribución ligada a resultados, y su clara vinculación con el desarrollo de las competencias. Además, una buena gestión de la compensación ayuda al logro de los resultados organizacionales y a la retención del talento.

- Finalmente encontramos la cultura, que favorezca entre otras cosas, los siguientes valores: la confianza, la apertura, la colaboración en lugar de la competitividad, el manejo del conflicto, el asumir riesgos, el aprendizaje en lugar de la simple asistencia a eventos de capacitación, el coaching y el seguimiento a las personas y su desempeño, la celebración de los éxitos privados y grupales, el trabajo en equipo, el compartir la información con todos en la organización.

3. ACCIONES QUE POSIBILITAN EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES.

A continuación mencionaremos dos acciones o metodologías que posibilitan en desarrollo de las competencias en las organizaciones: el aprendizaje experiencial y el cambio autodirigido. Existen otras formas, tales como el coaching, la formación outdoor e indoor, que suelen basarse metodológicamente en el aprendizaje experiencial y la formación en el puesto de trabajo, mediante rotación o exposición directa a experiencias de aprendizaje mientras se desempeña un rol en particular.

3.1 El Aprendizaje experiencial.

Este modelo es perfectamente consecuente con los principios esbozados para el desarrollo de competencias en las organizaciones.

El Aprendizaje experiencial es ante todo una explicación de cómo se construye el conocimiento que se inspira en la psicología cognoscitiva. Este modelo tiene entre sus características que se retroalimenta a sí mismo, no es cerrado ni concluyente, es decir se puede comenzar a utilizar por cualesquiera de sus componentes y los resultados serán los mismos. En realidad, es un modelo flexible que se adapta perfectamente a las condiciones de la educación en las organizaciones.

El Aprendizaje Experiencia se puede sintetizar en cuatro etapas: Experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualizaciones, experimentación activa.

Las experiencias concretas: las vivencias parten de lo real, de hechos concretos o simulados en relación con lo que se espera del trabajador en la situación del aprendizaje.

Esta etapa tiene cuatro momentos. La demostración que la hace el docente; la simulación que es ejecutada por el docente y por el alumno; el ensayo que realiza el educando y finalmente la observación que realizan tanto el docente como los demás miembros del grupo que participan en el proceso educativo. Las vivencias no se deben limitar a los aspectos motrices y musculares. Lo que realmente se pretende es que el trabajador visualice el objeto del conocimiento, es decir, el contenido educativo, por tal motivo las experiencias también pueden ser lógico-matemáticas o sociales.

En lo que hace referencia a la **observación reflexiva** esta se puede promover mediante preguntas dirigidas e instrucciones previas. Lo importante es que el docente genere posibilidades de que el alumno centre su atención en el objeto de estudio y que posteriormente se forme representaciones sobre dicho objeto.

Las **conceptualizaciones** tienen como principio el discurso que hace el alumno sobre la vivencia, la forma como la percibe, asimila y explica de acuerdo con sus propios esquemas y en sus propios términos. Es la idea que se forma el alumno del material objeto de aprendizaje.

Para estimular la conceptualización el docente recurre a preguntas, tales como Por qué y Para qué, evitando siempre plantear interrogantes que hagan referencia exclusivamente a información ya que estas solo estimulan la memorización y lo que se pretende es contribuir a la formación del concepto, a la construcción del conocimiento.

También se puede usar en esta etapa experiencias de aprendizaje como las dinámicas de grupo, poner a los alumnos a que representen lo esencial de las vivencias por medio de dibujos, diagramas, gráficas, mapas, historietas, canciones, entre otras, que estimulen el hemisferio derecho (Verlee, 1986). Además, pueden incluirse actividades como brindar la oportunidad a los educandos de inventar categorías y hablar libremente sobre sus vivencias. Para promover la conceptualización son de gran utilidad los sondeos,

que buscan estimular procesos cognoscitivos de alto nivel, mediante preguntas como Qué es lo que Ud. quiere decir? Cómo? Podría explicarse mejor? Podría ampliar esa idea?. Este tipo de preguntas llevan al alumno a profundizar en sus conceptos, a ampliar la percepción de ellos y sobre todo a reflexionar.

Otra técnica útil consiste en solicitarles a los empleados, objeto de la capacitación, que presenten contraejemplos que rompan con la predisposición a razonar de una sola manera. Esta técnica de producir desequilibrios conceptuales promueve la creatividad y amplía los esquemas cognitivos de los trabajadores ya que generan lo que De Bono (1970 y 1991) denomina pensamiento lateral.

Experimentación activa: Se pretende "abrir un espacio obligatorio para presentar otras teorías, enfoques, planteamientos o modelos diferentes a los que se han venido manejando con las vivencias, conceptualizaciones y documentación efectuadas"; recuperar el aspecto histórico del tema y propiciar análisis interdisciplinarios del mismo.

La presentación de otras teorías o enfoques del tema ayudan a entender la relatividad y las limitaciones de la documentación manejada por el docente. La historia permite apreciar la evolución del tema y finalmente el enfoque interdisciplinario propicia el abordaje amplio de una realidad cada vez más compleja, dado el avance vertiginoso y especializado de los conocimientos.

3.2 El Cambio Autodirigido:

El aprendizaje autodirigido, propuesto por Boyatzys (1990) parte del principio que el desarrollo de las competencias es responsabilidad exclusiva de cada persona. El proceso de cambio autodirigido inicia con la evaluación de las competencias de la persona a través de una visión externa o interna y objetiva, lo cual debe fomentar la autoconciencia

del nivel de desarrollo de la competencia. En esta misma fase se fijan una o varias – no se recomienda más de tres – metas de desarrollo, que pueden ser el alcanzar un determinado nivel de competencia. Para ello es valioso identificar las fortalezas personales que servirán de cimientos en el proceso de desarrollo, así como las oportunidades de mejora.

Para definir dichas metas de desarrollo de los niveles de las competencias es fundamental la motivación que tenga la persona para embarcarse en esta empresa, es así como el deseo de permanecer en la organización y de aportar mas de lo estrictamente necesario a los logros de la organización puede ser un elemento importante para que las personas se desarrollen y contribuyan a la organización. Como producto de esta etapa se debe definir un plan de actuación claro.



Posteriormente, la persona orienta el aprendizaje hacia el logro de los objetivos personales, teniendo claro que los adultos sólo aprenden si tienen una motivación personal para ello. Luego, de acuerdo con las expectativas y experiencias previas de éxito y fracaso en el cambio de su comportamiento, la persona realiza un monitoreo sobre sus cambios y recibe refuerzo del medio o de sí mismo por los cambios realizados a manera de feedback, los cuales le animan o desaniman, según el caso, de continuar con sus esfuerzo de cambio conductual o de abandonar el esfuerzo. En este nivel se puede recurrir al uso de técnicas no tradicionales, así como apoyo externo que refuerce, incentive y reconozca la práctica sostenida de los nuevos comportamientos. Hay muchas posibles fórmulas: coaching externo o interno, grupos de apoyo, seguimiento del jefe, sistema de incentivos.

Dependiendo del cambio de conducta y de los refuerzos positivos recibidos el cambio definitivo en las competencias puede darse. Si todo lo anterior se lleva a cabo de manera satisfactoria el proceso continua y podrán darse otros cambios conductuales. Es fundamental en todo momento que la persona que está autodirigiendo su cambio, se sienta seguro y apoyado.

A nuestra manera de ver, si bien es cierto que nadie cambia a nadie y de acuerdo con nuestra experiencia, este modelo conceptualmente es muy válido pero requiere de las personas que lo utilizan un alto nivel de internalidad, esto es que la persona se considere a sí misma como agente causal de sus realidades.

CONCLUSIÓN

Hemos expuesto cómo el desarrollo de las competencias no es posible mediante los métodos tradicionales de capacitación que enfatizan la transmisión de información y en el mejor de los casos la asimilación de conocimientos. Pero queda claro que las competencias, solo en su nivel mas superficial están constituidas por estas características, por tanto, cualquier esfuerzo por desarrollar las competencias debe afectar fundamentalmente las estructuras motivacionales de las personas y estas no se cambian con la simple información. Se hace necesario utilizar metodologías que permitan y promuevan una construcción de la realidad y especialmente del comportamiento integrador con los sistemas cognitivo, afectivo y comportamental.

En este orden de ideas las metodologías tales como el aprendizaje experiencial y el cambio autodirigido presentan alternativas valiosas a explorar en el cambio individual y grupal de las competencias en las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boaz, G. (1998) Parámetros de benchmarking para los modelos de competencias. Training and Development Digest. No 10 Mayo.
- Boulter, N., Murray, D. and Hill. J. (1996) People and Competencies. Hay/Mc Ber.
- Dalton, M. (1998) Sirven de algo los modelos de competencias? Training and Development Digest. No 10 Mayo.
- Dalziel et al. (1996) Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos, Ed Deusto.
- De Bono, E. (1970). Pensamiento Lateral. Ed. Paidós. Barcelona, España.
- De Bono, E. (1991). Aprender a Pensar. Ed. Plaza y Janés. Bogotá.
- Debois, D. D., (1998) The Competency Case Book.
- Green, P. C. (1999) Building Robust Competencies, Jossey Bass.
- Lucia A.D. and Lepsinger R. (1999) The Art and Science of Competency Models, , Jossey Bass.
- McLagan, P.A. La nueva generación de competencias. Training and Development Digest. No 10 Mayo.
- Spencer, L. M. and. Spencer, S.M. (1993) Competence at Work, Wiley
-

- Verlee, L. (1986). Aprender con todo el Cerebro. Ed. Martinez-Roca, Madrid.