

MÁS ALLÁ DE LA FORMACIÓN: EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Todos sabemos ya de la importancia de la formación y de la necesidad de mantenernos actualizados, aceptando que ello implica estar inmersos en un proceso de continuo reciclaje, puesto que los conocimientos que hoy nos resultan útiles mañana pueden quedar obsoletos.

“El aprendizaje no sólo debe darse en el aula, sino que tiene que poder llevarse a la práctica y servir como base para la mejora continua”.

Cris Bolívar© 2000

Pero, **para tener éxito profesional, necesitamos algo más que actualizar nuestros conocimientos, también es imprescindible desarrollar nuestras competencias y mantenerlas alineadas**

a las necesidades del rol y del entorno organizacional, desde la integración de nuestra vida profesional y personal.

Pero, aunque mucho se ha hablado de ellas, conviene volver a definir que entendemos por competencias.

Aunque cercano a otros términos manejados por la psicología, el concepto de competencia aparece en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de McClelland en la Universidad de Harvard (USA). **Una competencia es una característica subyacente que está relacionada con una actuación de éxito en el trabajo.** Existen numerosas definiciones, una de ellas es la de Alamillo y Villamor:

Competencia es el “conjunto de comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización tiene interés en desarrollar o reconocer en sus colaboradores de cara a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa”.

A su vez, también podemos encontrar diversas clasificaciones de competencias. Dos de los autores que más han trabajado sobre ellas son Daniel Goleman y Richard Boyatzis, a partir de su modelo podemos ver a qué nos referimos cuando hablamos de competencias (ver cuadro 1). No obstante, **cada organización debería definir las suyas en base a sus objetivos estratégicos y a cada rol y puesto a desempeñar.**



Pero la cuestión esencial es: **¿cómo podemos desarrollarlas?**. La respuesta parece obvia, desde un enfoque y una metodología orientados a ello, como el Modelo Pedagógico Integrador (ver cuadro 2) utilizado por Cris Bolívar Consulting.

El **Modelo Pedagógico Integrador contempla tres ejes (conocimientos, competencias y valores)** sobre los que trabajar de forma holística e integrada a fin de conseguir un aprendizaje sólido, orientado a los resultados y a la satisfacción profesional y personal.

SÍNTESIS MODELO DE COMPETENCIAS

(D. Goleman y R. Boyatzis)

CAPACIDADES DE CONOCIMIENTO Y DOMINIO PERSONAL

Motivación de logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.

- Conocimiento de uno mismo: Reconocer las propias emociones y sus defectos. Conocer las propias fortalezas y debilidades.
- Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.
- Autorregulación: Capacidad para canalizar las propias emociones en la dirección adecuada.
- Autoconfianza: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.
- Flexibilidad: Capacidad de adaptación a situaciones de cambio.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE RELACIONES

Empatía: Capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello.

- Liderazgo inspirador: Capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros.
- Conocimiento organizacional: Capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.
- Gestión del conflicto: Capacidad para negociar y resolver desacuerdos.
- Trabajo en equipo y colaboración: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- Desarrollo de otros: Capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.
- Sensibilidad intercultural: Sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.
- Comunicación oral: Capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.

COMPETENCIAS COGNITIVAS DE Y RAZONAMIENTO

- Pensamiento analítico: Capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar las partes que las constituyen y reflexionar a cerca de ello de manera lógica y sistemática
- Pensamiento sistémico: Capacidad para percibir las interacciones entre las partes de un todo.
- Reconocimiento de modelos. Capacidad de identificar modelos o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de forma obvia, y de identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
- Expertise técnica o profesional. Capacidad e interés en utilizar, mejorar y ampliar los conocimientos y las habilidades necesarias en relación con el propio trabajo.
- Análisis cuantitativo: Capacidad para analizar, valorar y trabajar con datos y variables cuantitativas.
- Comunicación escrita: Habilidad para redactar y sintonizar a través de mensajes escritos.

Cuadro 1.

Para trabajar sobre estos tres ejes, **la metodología deberá ser siempre participativa y, en muchos casos, experiencial, de forma que impacte tanto desde el plano cognitivo, como emocional y conductual.** El participante debe poder tomar parte activa en el proceso de aprendizaje de forma que él pueda hacer sus propios descubrimientos y aprendizajes de valor y pueda experimentar y tomar conciencia de sus competencias y áreas a desarrollar.

- ¿Podría decirme, por favor, qué camino he de seguir desde aquí.
- Eso depende en buena medida del lugar adonde quieras ir – dijo el gato.
- No me importa mucho adónde ... – dijo Alicia.
- Entonces no importa por dónde vayas – dijo el gato.

Lewis Carroll, "Alicia en el País de las Maravillas".

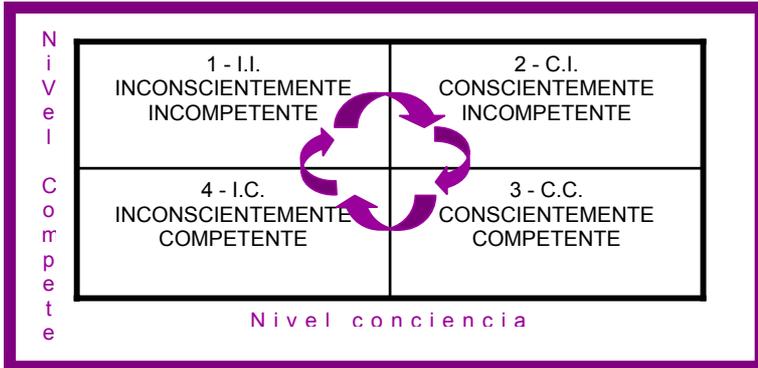
Ello facilitará poder revisar los hábitos a cambiar y así avanzar con mayor facilidad desde el

nivel de aprendizaje 1 al nivel 4 (ver cuadro 3). Ello significa pasar de una situación de inconsciencia de nuestras incompetencias (no somos conscientes de lo que no sabemos y, por tanto, no podemos desarrollarlo) a una situación donde pasamos a manejar de forma inconsciente nuestras competencias, ya no hace falta que pensemos en ellas, surgen espontáneamente, las hemos interiorizado.

De esta forma, se consigue tanto la **comprensión** (nivel cognitivo, racional) **como la comprensión** (nivel emocional, holístico, insight) de los nuevos aprendizajes, de forma que sea mucho más sencillo empezar a ejercitar la competencia a desarrollar y fijar nuevos hábitos en menos tiempo.

En definitiva, el proceso de aprendizaje, para que sea realmente eficaz, tendrá que centrarse también en todo aquello que sirve de freno al nuevo aprendizaje a fin de **facilitar la consecución del aprendizaje generativo, que partiendo del desaprendizaje** (desde la revisión de creencias-paradigmas y valores), **permite el**

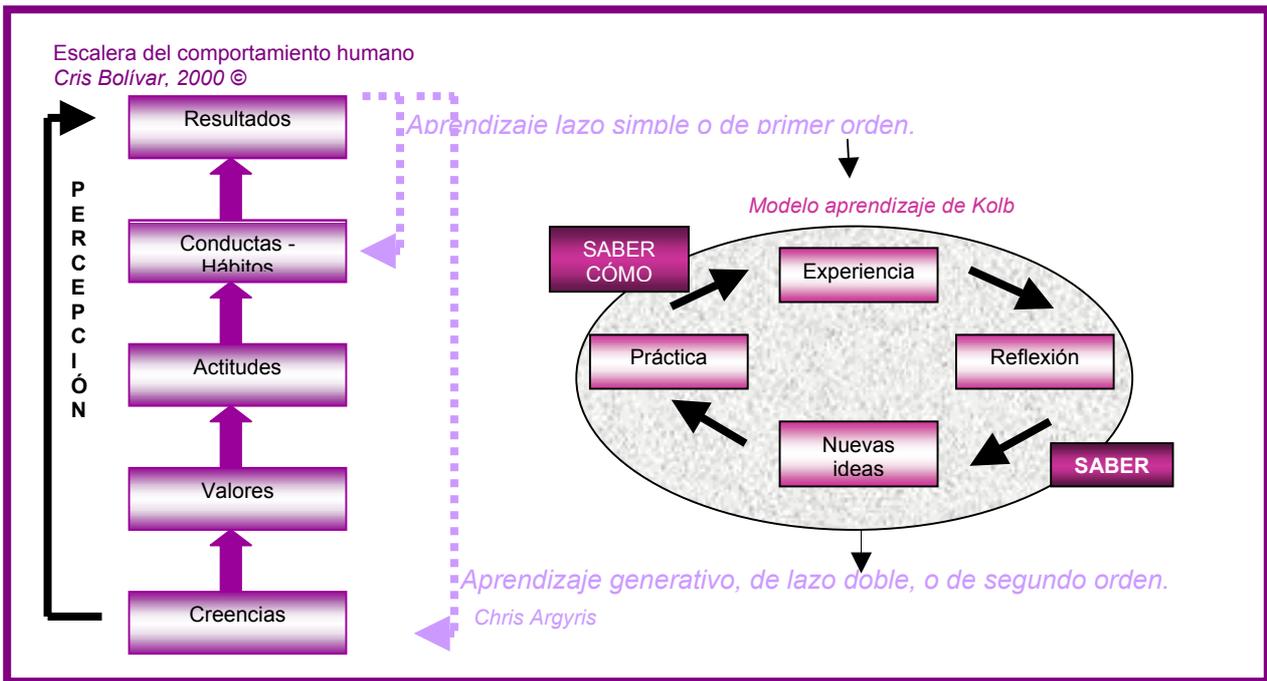
Los cuatro niveles de aprendizaje (PNL)



Cuadro 3.

aprendizaje continuo a partir de la lectura de los resultados obtenidos (percepción y feed-back del entorno) **como consecuencia de nuestras conductas.** (Ver cuadro 4). Puesto que, como ya hemos mencionado, el proceso de aprendizaje continuo requiere una revisión periódica de nuestras conductas a fin de mantenernos alineados con las demandas del rol, un rol cada vez más dinámico en

función de las necesidades organizacionales (ver cuadro 5).

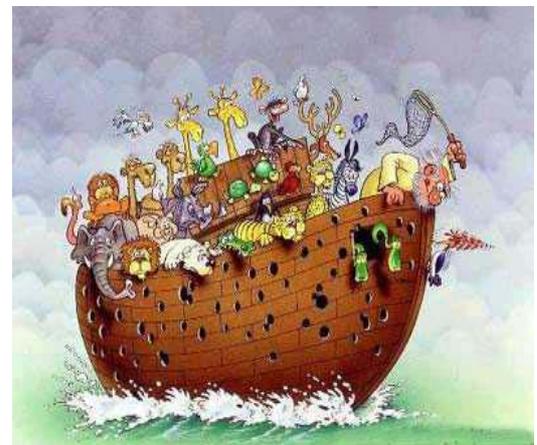


Cuadro 4. Cris Bolívar, 2002 ©

Pero, dada la complejidad y la dificultad del cambio y debido también al hecho de que las velocidades de aprendizaje cognitivo y emocional son distintas (ver cuadro 6), muchas veces se hace necesario ir más allá de un taller de formación, hace falta introducir en el programa **otras herramientas** (ver cuadro 7) que intervengan a lo largo del tiempo, facilitando que se dé el desarrollo de las competencias deseadas.

Una de las más destacables y eficaces es el coaching.

"El coaching es una herramienta que ayuda a las personas a crecer profesionalmente de cara a lograr su satisfacción y la de la organización. Es un espacio conversacional planificado, individuo-individuo y confidencial, donde se facilitan nuevas lecturas y percepciones, se



Cuadro 5. Una conducta que antes era adecuada, puede volverse obsoleta y perjudicial ante un cambio de contexto. Aprender a leer el entorno y saber adaptarnos a él es una competencia clave.

Autora: © Cris Bolívar, 2002

Sólo se permite la reproducción total o parcial de este documento si se cita su fuente.

propicia la transformación permanente y se genera sabiduría”. *Cris Bolívar©, 2001.*

APRENDIZAJE COGNITIVO

Se da a nivel de córtex. Cuando se da la comprensión cognitiva de los conceptos, su aprendizaje se produce con rapidez.

APRENDIZAJE EMOCIONAL

Se da a nivel de sistema límbico. Implica adquirir un nuevo hábito, describir un nuevo circuito emocional. Para ello es necesario que haya insight, comprensión emocional. La velocidad de este tipo de aprendizaje es lenta, requiere de muchas repeticiones (práctica) para que se fije la nueva respuesta o conducta.

Cuadro 6.

HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

- Coaching.
- Counselling.
- Programas de inteligencia emocional.
- Mentoring.
- Programas de desarrollo energético.
- Tutorías.
- Conversación de Desarrollo semestral o anual.
- Programas de gestión por competencias.

Cuadro 7.

El coaching, a través de sus distintas fases (*ver cuadro 8*), facilita el desarrollo real y estratégico de las competencias del coachee, teniendo en cuenta el sistema al que pertenece y las limitaciones y oportunidades reales que se dan en él.

De esta forma, siendo conscientes de que el desarrollo de nuestras competencias es algo complejo que va más allá de la formación tradicional, podremos plantearnos optar por aquellos programas y herramientas que sean realmente útiles a tal fin, de forma que nos acompañen en un proceso de mejora permanente hacia el estimulante reto de crecer no sólo como profesionales sino también como personas.

FASES DEL COACHING



Cuadro 8. Cris Bolívar© 2001

“Cada ser humano es su propia obra maestra”. *Henry David Thoreau.*