



DESARROLLO DE COMPETENCIAS. MÉTODOS

Autor: Isel Valle Leon

Número: 937

Fecha de publicación: 21/04/06

Este tema dentro de la Gestión de Competencias, es uno de los que se encuentran hoy en el "punto de mira" de muchas organizaciones. En este sentido podemos afirmar que este interés está más que justificado, ya que es precisamente el desarrollo la vía para las convertir las competencias requeridas, y ya diagnosticadas, en un medio para proporcionar resultados óptimos para la empresa.

Respecto a lo que se entiende por desarrollo de competencias, considero que la definición que ofrece Diego Escribano (1999) es bastante completa. La autora, desde su experiencia práctica define el desarrollo de competencias como el "conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño.

Esta autora, enfatiza en la importancia de extender el desarrollo de competencias a toda la organización, lo cual en su opinión y en la mía en particular, resulta muy significativo para la misma, ya que "la sumatoria sinérgica de los altos rendimientos deviene ineludiblemente en una ventaja competitiva". Agrega además que cuanto más completos sean los espacios organizativos, mayor será la incidencia de las competencias en los resultados que se obtengan.

Frecuentemente, el término desarrollo se utiliza indistintamente o conjuntamente con el de formación, por lo que conviene distinguir la diferencia que existe entre un término y otro. Aún cuando ambas aproximaciones son complementarias, se refieren a dos aspectos distintos de mejora que resultan eficaces siempre que se utilicen para los fines a los que están destinados.

La formación se centra en la transmisión de conocimientos sin que necesariamente haya un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son puestos en práctica y si resultan eficaces. Por su parte, el desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias.

Teniendo en cuenta esto, es obvio que el desarrollo requiere de un seguimiento si queremos que sea efectivo: todas las competencias pueden ser desarrolladas y en consecuencia requieren, previamente, ser evaluadas.

Un gran cúmulo de investigaciones iniciadas por McClelland y su equipo de Harvard, así como por la Consultora Hay Group, demuestran que todas pueden desarrollarse,

incluyendo aquellas que están ligadas a un motivo básico o aun rasgo de personalidad.

Respecto a como desarrollar competencias, existen una serie de modalidades de desarrollo que las organizaciones, en función de implementar una serie de programas con estos fines, pueden utilizar, bien de manera exclusiva o bien de manera combinada.

El Coaching. Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Un plan de acción individual y su seguimiento otorgan sentido al coaching.

Dentro de las modalidades de coaching pueden citarse tres como las comunes: individual, grupal y mixto.

La individual o coaching clásico, está diseñada para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de una persona.

La grupal, contempla el diseño de un programa de coaching para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos.

La mixta, incluye un programa de coaching diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción.

En estas tres variantes el punto en común lo constituye la figura del coach, quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de desarrollo, la guía de las actividades, la individualidad en los planes, no obstante trabajar en grupos y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

Este método supone un planteamiento de desarrollo donde se requiere de una alta disponibilidad del coach, de actividades personalizadas "a la medida", y del seguimiento de un programa que mientras más individualizado sea, más efectivo será para lograr el desarrollo de un conjunto de factores de desempeño determinado. No obstante, requiere, por una parte, del compromiso serio por parte del individuo, y por la otra, del compromiso de la organización de apoyar el proceso y reconocer sus logros de manera real, de lo contrario, no tendría sentido la aplicación del programa.

El Mentoring. El nombre de esta denominación, proviene del griego Mentor, amigo de Ulises, al que dejó encargado de guiar y cuidar a su hijo Telémaco. Es otra de las modalidades utilizadas para desarrollar competencias. Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como el futuro del individuo.

Se considera mentor en la organización, a una persona experimentada y valorada dentro de la misma como tal, quien es capaz de guiar a otros en su carrera profesional.

Al igual que el coaching, la esencia radica en un plan de acción guiado, aunque en este caso del mentoring, la esencia está en el "learning contract", que marca la pauta del proceso de desarrollo. No se trata de trazar objetivos, sino del establecimiento de normas de conducta, donde el mentor y el participante definen como se va a desarro-

llar su relación, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno. "El learning contract" es precisamente lo que formaliza este acuerdo.

Esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización.

Para lograr los objetivos que se plantean en esta modalidad, se requiere de precisión para encontrar el mentor adecuado para cada participante; de un compromiso por parte del individuo y de la organización; y por último del establecimiento de una buena relación entre el mentor y los participantes.

Auto-desarrollo. Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

Esta modalidad es fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí misma capaces de superar los momentos difíciles. En este caso el plan de acción debe definirse durante el proceso de retroalimentación al individuo, que se efectúa por parte de un consultor externo con el propósito de orientar al participante. Implica por otra parte, un esfuerzo previo de la organización, ya que esta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su auto-desarrollo.

Esta variante tiene la ventaja de no ser muy costosa, y el programa depende fundamentalmente del participante, lo cual posibilita que pueda implantarse con gran facilidad. No obstante, requiere para su efectividad de un compromiso y de un alto grado de disciplina por parte del individuo. Por otra parte, constituye un planteamiento de desarrollo estandarizado, al tiempo que es menos individualizado donde la persona recibe muy poco apoyo por parte de una persona especializada, lo cual puede provocar la deserción del sujeto.

Los Centros de Desarrollo (Development Center). Constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto a lo largo de varias etapas, y con un apoyo personal continuo que puede ser antes y después de un Assessment Center. En el caso de esta variante, se acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos para sus funciones actuales dentro de la organización.

En el Development Center, existen dos variables claves a considerar durante todo el proceso:

A. El reparto de los roles (monitor, evaluado, evaluador, administrador). Aquí, los consultores externos se perciben con mayor objetividad, menor coste y menor credibilidad interna, mientras que los consultores internos se perciben con una mayor credibilidad interna, y con un mayor coste debido a que estos requieren ser formados, aunque esto a largo plazo constituye una inversión para la organización.

B. Las actividades deben ser cuidadosamente elegidas para su práctica

Acorde a la perspectiva de autores como Claude Levy-Loboyer (1997), cuya tesis fundamental sobre el tema es la de considerar a la formación tradicional como una vía que no contribuye al desarrollo de competencias en los individuos, pues la misma no considera el rol que juegan las experiencias en este proceso.

En línea con lo anterior, afirma que en la actualidad el individuo se va formando a través de dichas experiencias (que en su opinión, constituye la vía para el desarrollo de las competencias) que este adquiere durante el desarrollo de su carrera profesional; y en todo este proceso, es el propio individuo el que debe participar de manera activa en su propia formación, aprovechando al máximo estas experiencias, lo cual resulta clave no solo para desarrollar las competencias existentes, sino también para adquirir otras nuevas.

Considera además que en una misma experiencia pueden desarrollarse varias competencias y que a su vez, toda competencia puede ser desarrollada por experiencias diversas. Finalmente, destaca el importante rol que tiene la organización en la creación de condiciones favorables para que todo este proceso sea efectivo.

En consonancia con esto, fundamenta su posición en el hecho de que muchas investigaciones han demostrado que, en efecto, las experiencias constituyen fuentes de desarrollo personal. Dentro de estas cita las realizadas por el Center for Creative Leadership; McCauley, 1991; McCauley et al., 1989; McCall et al., 1988). En las mismas se destacan como fuentes de experiencias los cambios de función (en esencia es lo que denominamos rotación de puestos) y las funciones exigentes, en las que se requieren tomar decisiones importantes en situaciones con un alto grado de incertidumbre y bajo la presión de niveles superiores.

El autor en cuestión, destaca una serie de experiencias que han sido consideradas por parte de algunos directivos como fructíferas en la adquisición de nuevas experiencias.

Entre estas podemos mencionar: el desarrollo de un nuevo proyecto; una operación en la que se plantea un problema que se debe solucionar, o bien preparar, o bien reorganizar profundamente, a menudo en condiciones que se tornan difíciles por la presencia de un obstáculo; asumir la responsabilidad de una actividad importante; el tránsito de un puesto manual a un puesto funcional y viceversa y el aumento del número de responsabilidades en las funciones actuales