

LAS COMPETENCIAS Y SU DESARROLLO.

Las podemos definir como conductas eficaces en el trabajo. Desde que David McClelland utilizó por primera vez esta palabra, dándole este significado, en un artículo publicado en American Psychologist en 1973, un elevado número de investigaciones se han llevado a cabo a fin de acotar cuales son las conductas, y los componentes de esas conductas, que llevan a tener una actuación exitosa en el ámbito laboral. Los trabajos que mayor trascendencia han tenido en esta búsqueda han sido los de Boyatzis, Spencer y Goleman, los tres, alumnos de McClelland.

Boyatzis indica que una competencia es una característica subyacente que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el trabajo. Añadiendo que a la hora de identificar las competencias que son necesarias para desarrollar con éxito una ocupación determinada hay que tener en cuenta dos factores: por un lado el número de competencias que debe poseer un trabajador estrella en ese puesto; y por otro, la complejidad de la conducta, o la intensidad, con la que se manifiesta cada una de esas competencias.

También afirma Boyatzis que las personas sólo aprendemos lo que queremos aprender, por eso es importante, en un proceso de desarrollo de competencias, hacer que ese sea un proyecto personal, marcarse metas y establecer un plan de trabajo, pero que sean ¡nuestras metas!, siendo realistas en los objetivos y los plazos, buscar y utilizar las oportunidades que se nos presenten.

Desarrollar competencias requiere un cambio en los comportamientos, y no está de más insistir en que eso exige como premisa indispensable tener interés en hacerlo, centrarse en objetivos alcanzables y bien definidos. Marcarnos objetivos ya define lo que se halla al alcance de nuestras posibilidades. El hecho de imaginarnos cómo seremos cuando hayamos logrado el objetivo hará aumentar nuestro interés.

Saber cómo estamos haciendo las cosas nos mantiene en el buen camino. Una habilidad emocional, como indica Goleman, no puede desarrollarse de la noche a la mañana, el cerebro necesita semanas o meses para cambiar sus hábitos. En el caso de hábitos complejos suele requerirse un periodo de práctica de tres a seis meses, o más, para que tenga efecto máximo. El aprendizaje de una conducta tiene lugar más fácilmente en el caso de disponer de múltiples oportunidades para practicarla durante un largo periodo.

Para el desarrollo de las competencias es conveniente tener en cuenta que las conductas que se mejoran, o aquellas que se añaden al repertorio personal, se asimilan en menos tiempo que aquellas otras que es

necesario sustituir. El hecho de contar con la posibilidad de tener como referencia a alguien que ilustre la competencia que queremos desarrollar, resulta inmensamente útil, no obstante hay que tener en cuenta que modelamos nuestro comportamiento en función de las pautas que nos brindan las personas que provocan nuestra admiración, lo cual significa que adquirimos tanto los hábitos positivos como los negativos, por ello es conveniente resaltar la necesidad de ajustarse a los objetivos marcados para el desarrollo de cada competencia, sin tratar de imitar un modelo completo. El hecho de poder contar con un perfil que destaque las competencias de los trabajadores excelentes, supone tener la posibilidad de orientar la formación y el desarrollo sólo en aquellos aspectos que resulten realmente importantes.

Establecer un perfil de competencias sobre una ocupación concreta es una tarea que no ofrece gran dificultad, basta con identificar a los trabajadores mejor considerados, analizar sus conductas y traducirlo en términos de competencias, De ese modo tendremos una referencia que será válida para una ocupación concreta, dentro de una empresa concreta, de un sector, o de una actividad. El perfil de competencias de un puesto ha de tener dos dimensiones: la amplitud, que consiste en el número de competencias que deben considerarse para ese puesto y la profundidad que alcanza cada competencia, es decir con qué conducta (o nivel de conducta) se debe reflejarse esa competencia en ese puesto.

Para medir la profundidad que se alcanza en cada competencia, y tener una referencia sobre la que actuar, el "diccionario de competencias" de Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer puede ser la herramienta necesaria. Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer, realizan una definición y establecen un escalado de conductas por las cuales se manifiesta cada competencia, indicando que el mejor nivel de eficacia no tiene por qué corresponder al nivel más alto de conducta, cada puesto requiere una actuación diferente para conseguir los resultados óptimos. La Orientación al Logro y el Impacto e Influencia las describen del siguiente modo:

Orientación al Logro: Es una capacidad que consiste en preocuparse por trabajar bien o conseguir un estándar de excelencia. Este estándar puede consistir en cuestiones como una actuación personal pasada, una medida objetiva, la actuación de otros profesionales o un reto que se pone uno mismo para conseguir algo que no se ha hecho anteriormente.

Conductas por las que se manifiesta esta competencia son:

1. Pone de manifiesto su interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho.
2. Trabaja para alcanzar los objetivos o el estándar que le marcan.
3. Crea sus propias medidas de excelencia fijándose metas precisas.
4. Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados.
5. Se marca retos difíciles, pero realistas y posibles, estableciendo medidas que permitan comprobar el resultado.

6. Realiza análisis coste-beneficio para tomar iniciativas.
7. Asume riesgos controlados a fin de alcanzar las metas.

Impacto e Influencia: Es un deseo de producir un impacto sobre los demás, influir en ellos o impresionarlos, a fin de conseguir que sigan un plan o línea de acción determinada.

Las conductas por las que se manifiesta son:

1. Utiliza su estatus, reputación o apariencia para influir en los demás. No realiza acciones específicas.
2. Realiza una acción simple para persuadir. Aporta razones concretas, pone ejemplos, utiliza ayuda visual.
3. Realiza acciones de doble impacto. Prepara cuidadosamente los datos y la imagen para una presentación, utiliza varios argumentos para convencer.
4. Calcula el impacto de su acción y de sus palabras sobre la audiencia. Anticipa el efecto que va a producir y apela a sus intereses para lograr persuadir.
5. Prepara la puesta en escena con estrategias complejas. Reproduce comportamientos deseados por los demás, o lleva a cabo acciones poco corrientes, para impresionar.
6. Realiza estrategias complejas para influir, utiliza a expertos o a terceras partes, establece alianzas, facilita determinada información a fin de conseguir un efecto concreto.

LISTADOS DE COMPETENCIAS.

LyLe M. Spencer y Signe M. Spencer, desarrollaron un vasto trabajo de investigación en varios países y sobre numerosas ocupaciones a fin de determinar cuales eran las conductas eficaces. Identificaron multitud de conductas que llevaban a cabo los trabajadores que eran considerados como los mejores en sus empresas, pero sólo un reducido número de ellas constituían actuaciones de éxito. Así pudieron elaborar un "diccionario de competencias" que incluía las siguientes:

COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCION.

Orientación al Logro: Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.

Preocupación por el Orden y la Calidad: Interés por reducir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.

Iniciativa: Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.

Búsqueda de Información: Curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.

COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO.

Sensibilidad Interpersonal: Capacidad para escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que éstos los hayan expresado, o los expresen parcialmente.

Orientación al Servicio al Cliente: Deseo de servir o ayudar a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas.

COMPETENCIAS DE IMPACTO E INFLUENCIA.

Impacto e Influencia: Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarles a fin de lograr que sigan un plan o línea de acción.

Conocimiento Organizativo: Capacidad de entender las relaciones de poder dentro de las organizaciones y utilizarlas adecuadamente.

Construcción de Relaciones: Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

COMPETENCIAS GERENCIALES.

Desarrollo de Personas: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Dar Directrices: Capacidad para comunicar a los demás lo que hay que hacer y que cumplan los deseos de uno, a largo plazo teniendo en cuenta el bien de la Organización.

Trabajo en Equipo y Cooperación: Capacidad de trabajar y hacer trabajar a los demás colaborando unos con otros.

Liderazgo: Capacidad para desempeñar el papel de guía de un grupo o equipo.

COMPETENCIAS COGNITIVAS.

Pensamiento Analítico: Capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas, de una forma lógica y sistemática.

Pensamiento Conceptual: Capacidad para identificar un problema o situación de forma global. Incluye la conexión entre situaciones o la identificación de aspectos que no son evidentes.

Conocimiento Técnico: Capacidad para solventar las cuestiones operativas que plantea el trabajo.

COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL.

Autocontrol: Capacidad para mantener el control y evitar acciones negativas en situaciones tensas o que provocan fuertes emociones.

Confianza en Sí Mismo: Creencia en la propia capacidad para acometer una tarea y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.

Flexibilidad: Capacidad para entender y apreciar perspectivas diferentes de una situación y adaptarse y trabajar con eficacia en diferentes grupos o en momentos de cambio sobre la organización del propio trabajo, del de su grupo, o del de su empresa.

Compromiso con la Organización: Es la habilidad y el deseo de orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Con referencia en los estudios de Lyle Spencer y Signe M. Spencer, hay una serie de estudios tratando de identificar un perfil genérico que sea representativo de los "trabajadores estrella". Hay Group ha llevado a cabo un trabajo de investigación para identificar el **perfil del "intraemprendedor"** que queda reflejado en las siguientes características:

Orientación al Logro: Se marca retos.

Iniciativa: Actúa anticipándose.

Búsqueda de Información: Llama o contacta con terceros.

Sensibilidad Interpersonal: Entiende situaciones encubiertas.

Impacto e Influencia: Prepara la puesta en escena.

Conocimiento Organizativo: Entiende el clima y la cultura.

Desarrollo de Personas: Da ánimos y realiza indicaciones positivas.

Dar Directrices: Exige una actuación alta.

Pensamiento Analítico: Analiza las relaciones entre las partes.

Pensamiento Conceptual: Reconoce los modelos.

Confianza en Sí Mismo: Argumenta su confianza.

Compromiso con la Organización: Tiene sentido de pertenencia.

Daniel Goleman en sus conocidos trabajos sobre la Inteligencia Emocional establece una serie de competencias, las cuales agrupa en Competencia Personal y Competencia Social. Son del primer grupo:

CONCIENCIA DE UNO MISMO. Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.

Conciencia Emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos.

Valoración adecuada de uno mismo: Conocer las propias debilidades y fortalezas.

Confianza en uno mismo: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.

AUTORREGULACIÓN. Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.

Autocontrol: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.

Confiabilidad: Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.

Integridad: Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.

Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios.

MOTIVACIÓN. Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

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

Compromiso: Secundar los objetivos de un grupo u organización.

Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta una ocasión.

Optimismo: Persistencia en la consecución de objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

El Grupo de Competencia Social determina el modo en que nos relacionamos con los demás. Son de este grupo:

EMPATÍA. Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.

Comprensión de los demás: Tener capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.

Orientación hacia el Servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

Aprovechamiento de la Diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.

Conciencia Política: Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

HABILIDADES SOCIALES. Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

Influencia: Utilizar técnicas de persuasión eficaces.

Comunicación: Emitir mensajes claros y convincentes.

Liderazgo: Inspirar y dirigir a grupos y personas.

Catalización del Cambio: Iniciar o dirigir los cambios.

Resolución de Conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos.

Colaboración y Cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.

Habilidades de Equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

CONDUCTAS NEGATIVAS PARA EL TRABAJO.

Conductas profesionales hay muchas, las que constituyen competencias son un número reducido, pues muchas de las actuaciones que se llevan a

cabo son indiferentes para el buen desempeño de la actividad laboral. Indiferentes o contraproducentes. También Goleman cita, lo que él llama "puntos ciegos más comunes":

Ambición Ciega: Compite en lugar de colaborar. Exagera su propia valía y contribución.

Objetivos Poco Realistas: Objetivos frecuentemente inalcanzables. Poco realista con respecto a lo que el trabajo requiere.

Esfuerzo Desmedido: Trabaja compulsivamente, a expensas del resto de su vida.

Intromisión: Fuerza a las personas y las lleva más allá de su límite. No delega.

Sed de Poder: No busca el poder para el colectivo, sino para sí y sus intereses. Es explotador.

Necesidad Insaciable de Reconocimiento: Capitaliza los esfuerzos de los demás, y les acusa de los errores.

Preocupación por las Apariencias: Necesita parecer bueno a toda costa. Anhela el lujo material que conlleva el prestigio.

Necesidad de parecer Perfecto: Las críticas le irritan. Condena a los demás por sus propios errores.