

HABILIDADES VS. CAPACIDADES.

Angel Martínez Moreno

INDICE

1.- OBJETIVOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA.

2.- INTRODUCCIÓN.

3.- LAS COMPETENCIAS Y SU GESTIÓN.

3.1.- Los tipos de competencias.

3.2.- La identificación y a evaluación de las metacompetencias.

3.2.1.- Diccionario de 15 metacompetencias y propuestas para su identificación y evaluación.

4.- FACTORES PSICOSOCIALES CONDICIONANTES DEL POTENCIAL DE DESARROLLO.

4.1.- La autoeficacia.

4.2.- El significado el trabajo.

4.3.- Los objetivos profesionales y personales.

5.- PLANES DE ACCIÓN.

5.1.- Objetivos del Plan de acción.

5.2. Niveles de intervención.

5.3.- Balance de puntos fuertes y débiles.

5.4.- Monitorización del proceso.

6.- LA INTEGRACIÓN DE LAS COMPETENCIAS COMO FACTOR CRÍTICO DE SU DESARROLLO.

1.- OBJETIVOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA.

Al finalizar el estudio de la Unidad Didáctica el alumnos será capaz de:

- Conocer estrategias y el manejo de herramientas que permitan un mejor conocimiento de las propias capacidades.
- Identificar las necesidades de formación y desarrollo personal y profesional y convertirlas en objetivos operativos para la optimización de las capacidades.
- Elaborar perfiles de competencias para diferentes actividades y perfiles profesionales que permitan un desarrollo óptimo del rol.
- Identificar los contenidos fundamentales que determinan el potencial de desarrollo de capacidades

2.- INTRODUCCIÓN.

Esta unidad didáctica presenta diferentes conceptos, esquemas de trabajo y herramientas que permitirán al alumno, por una parte identificar el potencial personal y profesional para la fijación y obtención de resultados y, por otra, establecer estrategias y utilizar herramientas que le permitan mejorar las capacidades disponibles.

A fin de facilitar la comprensión de los contenidos que se proponen se plantea, en una primera instancia, definir algunos términos que resultan clave para la comprensión de los contenidos, sobre todo porque muchos de ellos se utilizan en la literatura especializada de forma no siempre unívoca y diferenciada de manera que, en muchas ocasiones, se trata de términos que comparten algunas áreas comunes en su campo semántico generando de esta manera una ambigüedad que es necesario eliminar.

Conocimientos

Se trata de un conjunto de contenidos informativos organizados de manera más o menos sistemática que permiten comprender una realidad concreta. En este sentido se puede identificar el conocimiento con el **saber** entendido en un sentido restringido. Así por ejemplo la información referente al motor de explosión constituye un **saber** “teórico” que permite comprender el funcionamiento del motor al establecer la identificación de los elementos relevantes que lo componen y de las relaciones entre estos elementos al interactuar entre sí.

Habilidades

Se trata de técnicas o procedimientos de acción que la persona interioriza (y a menudo convierte en automatismos) y que le permiten la

realización de actividades prácticas que pueden ser de diferente tipo: manipulativo, relacional (social) e intelectual. Las habilidades constituyen un **saber hacer** que generalmente se mantiene estable en el tiempo una vez que se ha establecido y ha sido incorporada al repertorio de posibilidades de acción de la persona. Una característica de las habilidades la constituye la amplitud de sus ámbitos de aplicación, lo cual permite al individuo utilizarlas en diferentes contextos que mantienen entre sí algún tipo de similitud, en cuanto a sus requerimientos de aplicación. Así por ejemplo quien dispone de habilidades de relación social las puede utilizar en diferentes contextos (profesionales, personales, etc.)

Pueden identificarse múltiples ejemplos de habilidades que van desde las de tipo manipulativo, como por ejemplo la destreza en el manejo de objetos pequeños que requieren precisión en la coordinación viso manual, o la fluidez verbal, la asertividad, la orientación espacial, la posibilidad de relacionar múltiples contenidos abstractos a fin de conectarlos entre sí, etc.

Actitudes

Se pueden definir las actitudes como un conjunto de predisposiciones de las personas ante una situación o actividad (por ejemplo la actividad laboral) que vienen determinadas, tanto por factores internos (valores, metas personales, plan de carrera individual, grado de satisfacción de necesidades, etc.), como externos (situación económica laboral, clima organizativo, etc.).

Se trata de un concepto poliédrico y que, por tanto, resulta especialmente complejo de aprehender intelectualmente. Una actitud ante un determinado hecho o situación o problema aparece como el resultado de la experiencia de la persona a lo largo de su biografía y presenta aspectos de al menos tres tipos:

- **Normativos:** es decir, juicios y criterios, en muchas ocasiones no explícitos, acerca de lo que es justo o injusto, lo que está bien y mal, lo que se debe y no se debe hacer, etc.
- **Cognitivos:** es decir, valoraciones relativas a la conveniencia o no de una situación para la consecución de las propias metas, identificación de los factores clave que determinan una situación, establecimiento de relaciones causa-efecto entre los elementos que determinan un contexto social determinado, previsiones de evolución de las diferentes situaciones, etc.

- **Emocionales:** es decir, búsqueda de situaciones capaces de proporcionar satisfacción y bienestar, sentimientos de implicación y de pertenencia (considerarse “parte de”), culpabilidad, lástima, etc.

Las actitudes constituyen pues un resultado de los valores, creencias, metas, conocimientos, juicios acerca de la realidad, emociones y normas percibidas por las personas. En este sentido, cuando se plantea la necesidad de cambiar las actitudes de determinada persona o colectivo, conviene tener en cuenta que ello no será posible a no ser que se modifiquen los valores, creencias, percepción de las normas, etc.

En todo caso es necesario considerar que las actitudes determinan en gran medida el tipo de metas que la persona se plantea, así como otros factores fundamentales a la hora de identificar el rendimiento como puede ser la implicación en los contenidos y procesos de trabajo, el grado de competitividad o de cooperación con otras personas, etc.

Recursos

Se trata de cualquier contenido material intelectual o emocional que se encuentra a disposición de la persona y que ésta puede activar o utilizar cuando lo considere conveniente. Ejemplos de recursos son los textos, las bases de datos, los conocimientos y habilidades adquiridas pero también las otras personas a las que un individuo en un momento dado puede consultar o implicar en una actividad.

En principio, podemos considerar que el hecho de que un recurso se encuentre disponible para alguien no significa que éste le dé uso. Existen múltiples ejemplos al respecto. Así por ejemplo disponer de una información en internet (recurso) no implica el uso o el uso óptimo de la misma en cuanto al aprovechamiento de su potencial. Cuando un recurso es ignorado por la persona o no es utilizado en todo su potencial hablamos de *recursos ociosos*. Se tienen pero no se utilizan.

Cuando los recursos son intelectuales o se refieren a las habilidades de la persona podemos identificar los recursos ociosos a través de un mapa del conocimiento que se puede resumir así:

Topología del conocimiento

	Sabe	No sabe
Sabe	(I) Conocimientos y habilidades que uno sabe que posee (conocimientos explícitos)	(II) Conocimientos que uno sabe que no posee (lagunas conocidas)
No sabe	(III) Conocimientos que uno no sabe que posee (conocimientos tácitos)	(IV) Conocimientos que uno no sabe que no posee. (lagunas desconocidas)

(I) Sabe que sabe:

Conocimientos y habilidades disponibles en grado suficiente para ser aplicadas con efectividad a situaciones perfectamente definidas y conocidas.

(II) Sabe que no sabe:

Se tiene consciencia de los conocimientos y habilidades de las que se carece. Se conocen las situaciones a las que serían aplicables.

(III) No sabe que sabe:

Se poseen los conocimientos y habilidades pero no se relacionan suficientemente con las situaciones a las que serían aplicables.

(IV) No sabe que no sabe:

No se tiene consciencia sobre qué conocimientos y habilidades serían necesarias para abordar situaciones concretas. Necesidad de que intervengan expertos externos.

(Elaborado a partir del Esquema propuesto por Hodge, Anthony y Gales, 1998)

Capacidades

Las capacidades se refieren a los objetivos, entendidos como resultados buscados de manera sistemática y planificada que es capaz de conseguir una persona. La idea de capacidad es fundamental para entender la dinámica del rendimiento personal y profesional. Podemos explicar la diferencia entre recurso y capacidad con un ejemplo sencillo: disponer de un local vacío constituye un recurso para una persona o para una empresa. Si no se usa para ninguna función se considerará como un recurso ocioso. Si el local se destina al almacenamiento de materiales, lo cual permite la compra de mayores cantidades de materias primas y con ello aumenta la posibilidad de negociación de la empresa con los proveedores y por tanto sus oportunidades de ofrecer productos más baratos o con mayores márgenes de beneficio, el local se ha convertido en un elemento básico para explicar el aumento de la capacidad de la empresa para:

- 1.- Negociar con los proveedores
- 2.- Competir en precios en el mercado.
- 3.- Obtener mejores resultados económicos

Personas que disponen de los mismos recursos (conocimientos, dinero, etc.) pueden conseguir diferentes niveles de resultados en función de factores que se refieren a la conciencia de los mismos, a su manejo óptimo en cuanto a organización y administración, al atrevimiento y realismo en la fijación de metas, al establecimiento de relaciones de cooperación con otros, el aprovechamiento de oportunidades, etc.

Las diferencias de capacidad pueden explicar la diversidad de resultados cuando los recursos de que disponen las personas, los equipos o las organizaciones son aproximadamente equivalentes. Constituyen, por tanto, un factor esencial de los procesos de desarrollo personal y profesional.

En el ámbito de lo individual la capacidad se encuentra mediatizada por lo que Bandura denominó **autoeficacia**, es decir, la percepción que una persona tiene acerca de sus posibilidades de obtener determinados rendimientos a partir de unos recursos de los que se puede ser más o menos consciente

Puede decirse, finalmente, que la capacidad (recursos al servicio de objetivos) determina en gran medida el potencial, de manera que la máxima capacidad de una persona u organización se establece a través de la relación óptima entre los recursos existentes y los resultados obtenidos.

Competencias

Podemos definir las competencias a partir de los conceptos anteriores, pero cabe decir que los conocimientos, las habilidades y las actitudes no pueden entenderse en sí mismas como competencias sino, únicamente, como un conjunto de factores que determinan el potencial de obtención de resultados de la persona. La combinación de estos elementos se considerará como competencia cuando resultan aplicables a un contexto social o de trabajo definido y concreto.

Este planteamiento supone que la competencia existe sólo en la medida que es aplicable a un contexto y se hace explícita al actuar, en la medida que implica transferir una capacidad individual a una realidad objetiva que ha de ser evaluada por el sujeto. En este sentido, la competencia no puede ser reducida a un simple condicionamiento de respuesta ante estímulos preestablecidos, ya que el sujeto se muestra cognitiva y afectivamente activo. En esta línea de razonamiento podemos afirmar que la eficacia autojuzgada -autoeficacia- (*Bandura, 1987*) constituye un predictor importante del alcance de la incidencia del individuo sobre el entorno.

El sustrato en el que descansan las competencias, además de otras capacidades que incluyen también factores emocionales y actitudinales, se complementan a partir de:

- a) Factores relacionados con lo que clásicamente se han considerado como rasgos de personalidad, que se relacionan con dimensiones del tipo: resistencia a la frustración, extraversión-intraversión, locus de control interno o externo, etc.
- b) Capacidades cognitivas, que requieren de largos períodos para su formación, del tipo: orientación espacial, razonamiento lógico, abstracción, etc.

Estos factores no son suficientes para predecir el desempeño relacionado con la aplicación de competencias concretas, pero son capaces de explicar una parte importante de las diferencias individuales ante situaciones nuevas de trabajo, asunción de riesgos, disposición al aprendizaje, etc.

Así pues de todos los conceptos incorporados en este apartado el de **competencia** es capaz de resumir, y de incorporar de una manera operativa, a todos los otros, ya que determina las capacidades concretas que una persona

tiene de obtener resultados de manera intencional. Es por ello que, en esta unidad didáctica la idea de competencia constituirá, para nosotros, el elemento central y vertebrador de los diferentes contenidos que se plantean.

3.- LAS COMPETENCIAS Y SU GESTIÓN

De forma genérica podemos considerar la competencia como el conjunto de capacidades disponibles para una persona¹ a fin de ésta pueda producir un resultado de trabajo previsto de forma intencional. La consideración de algunas cuestiones esenciales facilitará la comprensión operativa de la idea de competencia:

- Implica la existencia de capacidades que pueden ponerse, o no, al servicio de la obtención de objetivos o de resultados previstos. Es importante no confundir determinadas capacidades con las competencias. Las capacidades no constituyen en sí mismas competencias pero sí que han de entenderse como condiciones para que las competencias existan. La posibilidad de una persona de manejar conceptos abstractos o de comprender relaciones espaciales entre objetos no constituyen en sí mismas competencias profesionales sino que han de ser consideradas como condiciones para que las competencias existan en la medida que se ponen al servicio de la obtención de resultados buscados.
- Cabe decir que los conocimientos, las habilidades y las actitudes no pueden entenderse en sí mismas como competencias sino, únicamente, como un conjunto de capacidades potenciales de la persona. Sólo pueden ser considerados como competencias cuando se combinan de manera que resultan aplicables a un contexto social o de trabajo definido y concreto.
- La competencia supone intencionalidad del sujeto de producir un resultado y viene por tanto determinada por la voluntariedad de la aplicación de las capacidades disponibles para finalidades concretas. Desde este punto de vista la decisión del sujeto de aplicar sus capacidades constituye un acto que implica, no sólo capacidades cognitivas, visomanuales, relacionales, etc., sino también emocionales. Las competencias constituyen por tanto el resultado de un poder hacer (capacidad) y de un querer hacer (voluntariedad)

¹ O para un equipo. En ocasiones puede tratarse de una competencia colectiva que se relaciona con la capacidad de un grupo organizado formalmente para conseguir determinados resultados

- Si se analiza en profundidad la idea de competencia, se percibe con facilidad que, subyaciendo a ésta, se encuentran una gran cantidad de elementos que resultan necesarios para su producción. Entre estos elementos cabe considerar rasgos de personalidad, motivaciones, metas personales y laborales, conocimientos, habilidades actitudes, relaciones con el entorno social y laboral, procesos de socialización a los que ha estado sometida la persona, etc.
- La decisión de las personas de aplicar sus capacidades a la obtención de determinados resultados de trabajo se produce en un contexto social u organizativo específico. De hecho, en ocasiones podemos constatar como algunos sujetos generan resultados diferentes en función de los diferentes contextos organizativos o de las distintas circunstancias socio-profesionales o emocionales. Las condiciones del contexto social y de trabajo pueden frenar el desarrollo de las competencias o potenciarlo. En este sentido podemos decir que las competencias, siendo individuales en la medida que se encuentran vinculadas a las personas, son también coproducidas en la medida que su desarrollo y utilización puede estimularse o ralentizarse por factores de índole psicosocial u organizativo. En este sentido, la competencia no puede ser reducida a un simple condicionamiento de respuesta ante estímulos preestablecidos, ya que el sujeto se muestra cognitiva y afectivamente activo.

3.1.- Los tipos de competencias

Los diferentes tipos de resultados de trabajo esperados determinan las capacidades a movilizar por parte de las personas y, en consecuencia, la diferente naturaleza de las actividades, fundamentalmente vinculadas a los entornos laborales ha originado una multiplicidad de clasificaciones y tipologías de competencias² En este contexto y para nuestros fines distinguiremos 4 categorías de competencias (*Martínez Moreno et al., 2006*)

Competencias básicas

Se relacionan con los contenidos instrumentales fundamentales para el desempeño, no sólo laboral, sino también social y cultural. Se refiere a competencias el tipo de la lectoescritura y el cálculo, la comprensión y la

² Así por ejemplo, una propuesta de categorización que ha servido de referencia en múltiples instancias es el del *Department for Education and Skills*, del Gobierno Británico que distingue 6 grandes áreas alrededor de las cuales se organizan otros tantos tipos e competencias. Así, diferencian: competencias básicas, genéricas, intermedias o profesionales, vinculadas a un desempeño adecuado de una actividad laboral concreta, asociadas a tecnologías y vinculadas a la realización de cálculos.

generación de conceptos abstractos, la interpretación simbólica, los desempeños relacionales y sociales, etc.

Como fácilmente puede entenderse, esta categoría de competencias constituye la base de desarrollo de cualesquiera otras competencias, de forma que su ampliación implica la ampliación exponencial del potencial de desarrollo competencial de cualquier persona. Asimismo, las competencias básicas se establecen como el referente de la capacidad de aprendizaje de nuevos contenidos.

Competencias profesionales

Se trata de las competencias necesarias para el desempeño adecuado de una ocupación específica. Se entiende que una ocupación puede ser considerada como parte de una profesión, en el sentido de constituir un ámbito de aplicación de aquella. Por otra parte, no ha de confundirse con la idea de puesto de trabajo que es el resultado de un proceso de racionalización organizativa de la actividad laboral. Así, generalmente una ocupación puede coincidir o no con una profesión pero casi siempre conlleva la realización de tareas que pertenecen a diferentes puestos de trabajo, tal como estos se definen para una o varias organizaciones laborales.

Competencias técnico-procedimentales

Se trata de competencias vinculadas a tareas específicas propias de un puesto de trabajo, a la interacción con una máquina o a un procedimiento establecido generalmente con un amplio grado de estandarización.

Las competencias técnico procedimentales suelen tener un grado de transferencia bajo y por tanto resultan de relativamente poca utilidad cuando se modifica el contexto en el que han de ser aplicadas.

Metacompetencias

Se trata de competencias, que, por la amplitud de su rango de aplicación, superan el ámbito de lo profesional y son comunes a diferentes ocupaciones y actividades laborales al mismo tiempo que son de aplicación en contextos sociales muy diversos. Por su amplitud constituyen, como las competencias básicas, uno de los fundamentos de la empleabilidad. Así por ejemplo la capacidad para ***autoorganizarse***,

para asumir las responsabilidades que comporta la **toma de decisiones** o, por ejemplo la **adaptabilidad** a situaciones nuevas, constituyen aspectos que, además de plantearse en la dimensión laboral, se hacen visibles también en una gran cantidad de facetas de la vida se encuentre la persona.

Las metacompetencias poseen una fuerte carga de componentes emocionales y actitudinales que se articulan con elementos cognitivos hasta configurar capacidades de acción muy complejas que posibilitan a la persona trascender las competencias propias de una profesión o actividad específica y extraer el máximo rendimiento a los otros tipos de competencias.

Es precisamente el amplio rango de aplicación de las metacompetencias es una de sus características más peculiares y presenta una serie de consecuencias prácticas estimables por sus implicaciones. Así, el rango supralaboral de las metacompetencias permite que éstas puedan ser entrenadas y desarrolladas en diversas facetas de la vida personal y ser utilizadas en otras, en las cuales quizás no empezaron a emerger y desarrollarse, mostrando de esta forma su gran capacidad de transferencia y su versatilidad.

3.2.- La identificación y a evaluación de las metacompetencias³

Se proponen aquí a modo de ejemplo práctico una serie de 15 metacompetencias que son algunas de las más habitualmente utilizadas en los procesos de selección de personal y de evaluación del desempeño a fin de que el alumno disponga de una primera guía para la identificación y la evaluación de metacompetencias de una manera aplicada y operativa. Para ello cada una de estas metacompetencias es objeto de tres abordajes complementarios para facilitar su incorporación al balance de competencias:

³ En este apartado no hemos basado en el trabajo dirigido por Martínez Moreno: **Balance de Competencias Profesionales**. Realizado para la Acción tres de la Acción Complementaria ATLAS: Orientación y apoyo al trabajador y trabajadora de los sectores textil y de la confección y del curtido y el calzado, con nº de expediente FCA13/2005/192/46 de la Direcció General de de Formació i Qualificació Professional de la Generalitat Valenciana, i desarrollada por Confederació Sindical de Comissions Obreres del País Valencià. 2006

Además pueden encontrarse buenas propuestas d etrabajo en el ámbito d elas metacompetencias en otros trabajos como por ejemplo: Alles, 2005, Sagi-Vela, 2004 ó Ansorena,1996

- a) Una **definición conceptual** que permitirá identificar de forma unívoca el contenido de la meta competencia. Esta definición pretende ofrecer información útil para comprender el alcance de la metacompetencia de que se trate en cada caso, así como las relaciones que pueden presentar con otras metacompetencias.
- b) Un conjunto de comportamientos, **indicadores conductuales específicos**, que reflejan la presencia y profundidad de una meta competencia en la práctica social o laboral. Dado que la conducta efectiva de la persona no siempre práctica laboral no resultará accesible en muchas ocasiones ni directa ni indirectamente observable para quien evalúe, este apartado pretende tener un valor orientativo.
- c) Una serie de **propuestas para la evaluación**, que pretenden ser orientativas y que incluyen preguntas y requerimientos de información susceptibles de ser utilizadas por el evaluador/a para conocer el grado de presencia de una metacompetencia y su grado de desarrollo para la persona evaluada. En muchas ocasiones las propuestas de preguntas demandan la descripción de las conductas sociales y laborales de los evaluados en situaciones específicas.

3.2.1.- DICCIONARIO DE 15 METACOMPETENCIAS Y PROPUESTAS PARTA SU IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN.

3.2.1.1.- ADAPTABILIDAD / FLEXIBILIDAD

Definición conceptual

Hace referencia a la capacidad de modificar las conductas habituales, previsibles y rutinarias a través de las cuales se consiguen frecuentemente los resultados buscados. Los cambios en el comportamiento se originan por modificaciones en las condiciones de trabajo, la aparición de nuevos requerimientos inicialmente no previstos, la aportación de información nueva o la modificación de la disponibilidad de recursos. La persona adaptable modifica los procedimientos, métodos y formas de trabajo a fin de garantizar la obtención de objetivos.

La ADAPTABILIDAD/FLEXIBILIDAD comporta, asimismo, la capacidad de trabajar en diferentes contextos organizativos con tiempos mínimos de adecuación.

Esta meta competencia implica la existencia de versatilidad en la disponibilidad de esquemas cognitivos y de desempeño social.

Indicadores conductuales específicos

- Modifica los procedimientos estándar para adaptarse a las situaciones específicas
- Modifica los objetivos inmediatos en función de los cambios en las condiciones de disponibilidad de recursos
- Redistribuye cargas de trabajo entre sus colaboradores
- Se muestra dispuesto a escuchar alternativas a las formas actuales de trabajo
- Está atento a los cambios que se producen a su alrededor
- Cuando cambia de entorno de trabajo se aplica en conocer de la forma más rápida y sistemática posible las nuevas condiciones y requerimientos para obtener resultados adecuados.

Propuestas para la evaluación

Identifique y describa los cambios de contenidos o procedimientos de trabajo que tiene que abordar habitualmente en su trabajo

Explique qué hizo la última vez que no se cumplieron sus previsiones de disponibilidad de recursos para garantizar el cumplimiento de sus resultados.

¿Qué ha hecho en las dos últimas ocasiones en las que tuvo que modificar sus planes para ocuparse de actividades que no tenía previsto realizar?

Explique cómo fue el proceso de adaptación la última vez que tuvo que afrontar un cambio en los contenidos de su trabajo

Explique cómo fue una experiencia en la que tuvo que ocuparse durante un tiempo del trabajo de otra persona.

3.2.1.2.- ANÁLISIS DE SITUACIONES

Definición conceptual

Hace referencia a la capacidad de la persona para, en situaciones complejas (con muchos elementos y relaciones entre los mismos) identificar los elementos clave de forma que se comprendan las diferentes partes de la situación sin perder la perspectiva global.

La persona con capacidad de ANALISIS DE SITUACIONES es capaz de identificar los factores clave que subyacen a una determinada situación disfuncional y de anticipar los efectos de modificar alguno de los atributos de los elementos que componen la situación; es capaz de establecer secuencias temporales de modificación de una situación o de resolución de un problema atendiendo a criterios de prioridad y anticipación de consecuencias en el conjunto de la situación.

El ANÁLISIS DE SITUACIONES se relaciona con el pensamiento analítico y presupone la capacidad del individuo de distanciarse cognitivamente de la situación problema en el que está sin embargo implicado.

Indicadores conductuales específicos

- Es capaz de explicar situaciones complejas de forma esquemática, despejando la ambigüedad y describiendo de forma operativa como unos elementos se relacionan con otros.
- Cuando se enfrenta a situaciones disfuncionales complejas identifica los factores clave que mantienen esa situación o que podrían modificarla.
- Distingue con claridad las relaciones de causa y efecto en las diferentes situaciones
- Dispone de esquemas y procedimientos de recogida y análisis de información sistemáticos que le permiten comprender situaciones y establecer prioridades.
- Se muestra capaz de descomponer una situación compleja en sus partes y variables y volver a conectarla para recuperar la imagen de unidad de la situación.
- Es capaz de mostrar diferentes escenarios posibles en los que podrá hacer evolucionar una situación determinada
- Habitualmente distingue los hechos de las opiniones
- Es capaz de identificar problemas antes de que se produzcan basándose en la observación y en la experiencia previa.

Propuestas para la evaluación

Identifique alguno de los problemas más importantes al que se haya enfrentado en su vida profesional ¿En qué consistía?

¿Cuál es el proceso que sigue para identificar un problema al que ha de enfrentarse para resolverlo? ¿Por dónde empieza a abordarlo? ¿Qué preguntas se hace a sí mismo?

Identifique algunos de los problemas de los que haya tenido que ocuparse en su vida laboral y que hayan sido descubiertos por usted a través de la observación de su propio trabajo o del de otros que se relacionan con él. ¿Cómo se percató de la existencia del problema? ¿Cómo lo presentó a sus superiores jerárquicos o a sus compañeros? ¿Cómo se resolvió?

Esta es una meta competencia que se valúa muy adecuadamente a través de situaciones de prueba en las que la persona ha de resolver un problema a partir del análisis de una situación compleja. En este sentido es de utilidad el empleo de casos en los que se le proporciona a la persona evaluada mucha más información de la que necesita para proponer posibles soluciones de manera que pueda observarse cómo se realiza la selección de información y el establecimiento de prioridades. Estas pruebas se han de completar preguntando explícitamente a la persona por los diferentes pasos que ha seguido y el porqué de cada uno de ellos.

3.2.2.3.- APRENDIZAJE

Definición conceptual

Se refiere a la capacidad del individuo de incorporar nuevos contenidos de conocimientos y de habilidades que mejoren sus competencias, tanto en diversidad como en profundidad y en ámbitos de aplicación.

Las fuentes del aprendizaje son diversas comenzando por la propia experiencia, que es analizada con detalle a fin de adquirir conocimientos nuevos acerca de qué hacer, y acerca de cómo hacerlo, la observación de las actuaciones de los otros, el aprendizaje obtenido a través de la formación en la que las personas participan en situaciones específicamente diseñadas para aportar nuevos conocimientos y habilidades, etc.

La persona con capacidad de APRENDIZAJE conoce con suficiente detalle sus mecanismos y formas específicas y personales de aprendizaje y sabe establecer estrategias específicas de incorporación de nuevas habilidades y conocimientos.

Para los valores máximos de esta metacompetencia la capacidad de aprendizaje se refleja en la persona en una permanente actitud de exploración e inquietud por incorporar nuevos contenidos, así como para buscar y compartir información y para reflexionar sistemáticamente acerca de la propia experiencia y la de los demás.

Asimismo, la persona con capacidad de aprendizaje intenta aplicar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas a su actividad laboral

Indicadores conductuales específicos

- Se muestra consciente de sus conocimientos y habilidades así como de sus carencias.
- Analiza las situaciones especiales que se producen en su trabajo para adquirir nuevos conocimientos acerca de ellas.
- Se ocupa de perfeccionar sus habilidades y sus competencias profesionales.
- Se mantiene actualizado en sus conocimientos y competencias técnicas.
- Intercambia con otros experiencias, conocimientos y habilidades.
- Enseña a otros sus técnicas y formas e abordar situaciones disfuncionales y problemas.
- Cuando tiene ocasión participa en actividades y programas tendentes a generar alternativas a los métodos de trabajo o a optimizar los actuales.
- Cuando incorpora a su repertorio una nueva práctica o procedimiento de trabajo se ocupa de saber porqué, para qué y cómo.
- Es capaz de describir cómo son los procesos que utiliza para incorporar nuevos contenidos de aprendizaje.

Propuestas para la evaluación

¿Cómo se mantiene actualizado en los aspectos técnicos de su trabajo?

¿Cuándo fue la última vez que intercambió información o conocimientos o técnicas con otra persona? ¿Cuál fue el contenido de ese intercambio?

¿Qué es lo que hasta ahora más le ha costado aprender? ¿Por qué?

¿Qué es lo último que ha aprendido a hacer (o a no hacer) en su trabajo?

¿Qué objetivos de aprendizaje tiene actualmente? ¿Cómo piensa conseguirlos?

Esta meta competencia requiere un análisis detallado del currículum de la persona a fin de constatar, no solo la información referida a la formación reglada o no reglada, sino también los diferentes aprendizajes que la persona ha ido incorporando a través de las diferentes actividades laborales. Tan importantes como los contenidos incorporados son la frecuencia y la iniciativa mostrada por la persona para adquirirlos.

3.2.1.4.- AUTOCONTROL

Definición conceptual

El autocontrol es la capacidad de las personas para dominar la expresión de las propias emociones y evitar así reacciones negativas ante situaciones de estrés, inhabilitación de los propios recursos, respuestas inadecuadas ante las provocaciones de otros, etc.

Puede entenderse que el rol laboral constituye un ámbito especial en el que las relaciones con los otros han de seguir pautas profesionales de manera que, en la medida de lo posible, las personas, y más aquellas que tienen alguna forma de autoridad sobre otros, están obligadas a mostrarse respetuosas con las opiniones y actuaciones de otros sin que se justifique la pérdida del control de los impulsos, la hostilidad hacia los demás o la generación de niveles de estrés innecesarios.

Ha de entenderse que AUTOCONTROL se refiere, asimismo, a la capacidad de trabajar bajo situaciones de presión sin perder el dominio de sí mismo y mostrarse innecesariamente hostil o incapaz de utilizar los propios recursos relacionales o intelectuales.

Indicadores conductuales específicos

- Mantiene la calma ante situaciones de estrés por presión temporal

- Ante situaciones de exigencia elevada en el trabajo reflexiona y planifica antes de actuar
- Cuando se encuentra ante relaciones interpersonales tensas controla sus impulsos y se muestra capaz de escuchar
- Reconoce las situaciones de estrés y toma medidas para no reaccionar descontroladamente en ellas
- Es capaz de mediar en situaciones de conflicto
- No evita enfrentarse a situaciones conflictivas y lo hace de manera controlada
- Evita que el descontrol, la hostilidad y el mal humor se contagie entre los miembros de su equipo
- Es capaz de postergar reuniones o encuentros con personas hacia las que en un momento concreto siente hostilidad.

Propuestas para la evaluación

Describa por favor alguna situación de tensión interpersonal entre miembros de su equipo en la que no se encontrase usted directamente implicado. ¿Qué ocurrió? ¿Qué hizo usted?

Describa por favor alguna situación de tensión interpersonal entre miembros de su equipo en la que sí se encontrase usted directamente implicado. ¿Qué ocurrió? ¿Qué hizo usted? ¿Cómo se resolvió?

Cuando en su trabajo se encuentra ante una situación que considera injusta ¿Cuál es su comportamiento?

¿Cómo fue la última vez que perdió el control? ¿Qué ocurrió? ¿Cómo recuperó el control sobre sí mismo?

Si en una situación de presión temporal le realizan una sobredemanda de trabajo ¿Cómo reacciona?

¿Qué hace cuando las personas que forman parte de su equipo empiezan a ponerse nerviosas y relacionarse entre ellas de forma hostil por las presiones de la actividad laboral?

3.2.1.5.- AUTONOMÍA / AUTOORGANIZACIÓN

Definición conceptual

La autonomía se refiere a la capacidad de la persona para pautar su propio trabajo, planificando los recursos y secuencias de actividad, y estableciendo los hitos y los mecanismos de autocontrol necesarios.

La autonomía no ha de entenderse como un funcionamiento ajeno a la organización o a la planificación sino más bien como la capacidad para garantizar resultados a la organización o instancia organizativa en la que la persona se integra sin necesidad de supervisión o de control externo en el proceso de realización de sus actividades.

En los niveles máximos de la competencia AUTONOMÍA/AUTOORGANIZACIÓN, la persona es capaz de pautar sus actividades sin necesidad de que se le establezcan criterios de prioridad para las diferentes tareas desde instancias externas.

Esta competencia requiere asimismo un manejo eficaz del tiempo de manera que es precisamente la puntualidad en el cumplimiento de plazos uno de los indicadores clave.

Indicadores conductuales específicos

- En situaciones de presión temporal es capaz de organizar su propio trabajo de manera que habitualmente cumple con sus objetivos.
- No requiere supervisión directa de sus superiores para la realización de su trabajo garantizando puntualidad y calidad.
- Utiliza herramientas y procedimientos explícitos para controlar la ejecución de su propio trabajo
- Jerarquiza las actividades que tiene que realizar siguiendo criterios de urgencia y de importancia.
- Agrupa las tareas a llevar a cabo siguiendo criterios explícitos, considerando los posibles incumplimientos por parte de otros o de la emergencia de imprevistos.

Propuestas para la evaluación

Identifique cómo establece prioridades en sus actividades diarias. Qué criterios utiliza para ordenarlas. Qué criterios utilizaría para elegir qué actividades pueden ser aplazadas y cuáles no admiten ninguna posibilidad de aplazamiento.

¿Cuándo fue la última vez que no cumplió con plazos de ejecución que usted mismo había pactado con alguien? ¿Por qué?

Si no es puntual o no cumple con plazos acordados. ¿A qué se debe habitualmente? Cite algunos ejemplos recientes de retrasos o incumplimientos.

¿Qué hace cuando mientras está realizando un trabajo se le detraen recursos disponibles o se acortan los tiempos para la obtención de los resultados?

Puede ser de especial utilidad el diseño de algunas pruebas situacionales que permitan introducir cambios en las condiciones de realización (tiempo disponible, recursos, participantes, etc.)

3.2.1.6.- COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Definición conceptual

Hace referencia a la capacidad de establecer relaciones eficaces con los otros. La eficacia relacional viene determinada por múltiples factores entre los que podemos incluir: la transmisión a los otros de forma clara de ideas y opiniones, la escucha atenta, la posibilidad de participar en procesos de diálogo y de discusión, la riqueza de vocabulario, la capacidad para el manejo de imágenes y metáforas cuando éstas pueden clarificar una situación compleja, la adaptación a los niveles de competencia lingüística y cultural de los otros, la coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal, etc.

Dado que la comunicación quizás sea la más extensa de todas las metacompetencias y afecta al conjunto de todos los ámbitos de la vida, es necesario considerarla en sus dos aspectos más relevantes para los roles laborales: **(1)** por una parte en su vertiente relacional, y en este caso hace referencia a la capacidad de generar vínculos con las otras personas que faciliten la eficacia organizativa (confianza, fiabilidad, capacidad de exigir resultados o desempeños a otros, el manejo del *feedback*, etc.); **(2)** y por otra parte la vertiente que se refiere a la eficacia en la transmisión de información que afecta a cuestiones como la claridad en la exposición de las propias ideas o de órdenes de trabajo, el aseguramiento de la comprensión de los mensajes emitidos, la participación en procesos de discusión o diálogo, etc.

Indicadores conductuales específicos

- Utiliza métodos sistemáticos para asegurarse de que ha sido comprendido por los otros.
- Escucha atentamente y cuando interviene en la conversación demuestra que ha estado atento al discursos de los otros.
- Se muestra respetuoso con las opiniones o ideas de los otros cuando no coinciden con las suyas.
- Utiliza formulas de amabilidad suficientes.
- Se adapta a los tiempos asignados formal o informalmente en sus intervenciones y no pretende acaparar el tiempo disponible.
- Invita a expresarse a quienes lo hacen poco.
- Se ocupa de conocer el tipo de personas con las que va a tratar antes de establecer contacto con ellas.
- Distingue sistemáticamente en su discurso aquellos contenidos que son opiniones personales de lo que son hechos probados.
- Adapta sus lenguaje al nivel cultural de sus interlocutores.
- Evita los sobreentendidos y utilizar frases de doble sentido excepto con interlocutores de mucha confianza.

Propuestas para la evaluación

Plantee una situación real en la que usted no entendió en primera instancia cuál era el contenido exacto que se le quería transmitir. ¿Qué hizo para conseguir aclararse? Puede el evaluador construir un mensaje con aparente sentido pero claramente confuso en su significado, para comprobar cuál es la actuación de la persona (puede que atribuya un significado y lo asuma, o que pida aclaraciones, o que descalifique directamente al evaluador por plantear cuestiones sin sentido, etc.)

Identifique una reunión de trabajo en la que usted no ha estado de acuerdo con la opinión mayoritaria. ¿Cuál ha sido su actitud y su actuación? Atender especialmente aquí a las tendencias abandonistas que son especialmente peligrosas en las organizaciones y que se confunden en muchas ocasiones con la tolerancia: si no consigo convencer con relativamente poco esfuerzo abandono la defensa de mis posiciones aunque esté convencido de que son las más acertadas.

¿Cómo se asegura usted de que ha entendido lo que le quieren transmitir?

¿Cómo se asegura usted de que los otros han comprendido lo que usted les quiere transmitir?

La evaluación de esta meta competencia se presta a la utilización de múltiples pruebas situacionales entre las que ocupa un lugar destacado aquellas en las que haya que discutir acerca de cuestiones polémicas y, sin embargo, tomar decisiones grupales, o resolver un caso empresarial. Estas pruebas permiten observar con claridad las estrategias expositivas, las tácticas utilizadas para convencer a otros, la capacidad de escucha, etc.

Finalmente, la propia entrevista de evaluación, independientemente de su formato, nos ofrecerá múltiples oportunidades para evaluar la competencia comunicativa de la persona y servirá para contrastar algunas de las respuestas a las preguntas de evaluación que se proponen.

3.2.1.7.- CONSCIENCIA ORGANIZATIVA

Definición conceptual

Hace referencia a la capacidad de percibir la organización como un todo en el que las diferentes partes influyen unas en otras.

La CONSCIENCIA ORGANIZATIVA supone tener en cuenta las repercusiones que las decisiones que se toman en una unidad de trabajo o en un proceso concreto de actividad tendrán en otras instancias de la organización. Esta meta competencia se relaciona con la VISIÓN/SENTIDO DE PROPÓSITO en la medida que también tiene como característica la potencialidad de anticipar efectos no previsibles de manera inmediata. Sin embargo en el caso de la CONSCIENCIA ORGANIZATIVA se considera que es el compromiso con la organización en su conjunto, más que el conocimiento concreto de los procesos, el factor diferenciador.

Indicadores conductuales específicos

- Conoce la estructura y el funcionamiento global de la empresa

- Conoce y mantiene relaciones con personas de otras instancias organizativas de la empresa, tanto en su mismo nivel jerárquico como en otros.
- Es capaz de anticipar efectos de determinados cambios en otras instancias de la organización ajenas a la propia.
- Se ocupa de obtener información acerca de la marcha general de la empresa.
- Toma la iniciativa para colaborar con otras unidades organizativas de la empresa.

Propuestas para la evaluación

Identifique alguna situación en la que haya tenido ocasión de trabajar con personas de una unidad organizativa diferente de la propia ¿Cómo fue la experiencia?

Describa una situación en la que haya tenido que modificar (por su propia voluntad) una decisión o un procedimiento de trabajo para facilitar la actividad de otra unidad organizativa diferente a la suya.

Si se le ofreciese un nuevo empleo, haga una lista de la información que piensa que le interesaría conocer el primer mes de trabajo en su nueva empresa.

3.2.1.8.- DIRECCIÓN DE EQUIPOS

Definición conductual

La dirección de equipos comporta la capacidad para generar sinergias y canalizar esfuerzos y competencias individuales hacia la consecución de objetivos que superan los intereses específicos de cada una de las personas que forman parte de un grupo de trabajo.

La dirección de equipos supone la capacidad para hacer compatibles en cada uno de los miembros del grupo de trabajo la necesaria autonomía individual y, al mismo tiempo la imprescindible responsabilidad.

La dirección de equipos comporta formas específicas de liderazgo que permitan por una parte asegurar el avance de los esfuerzos hacia los objetivos propuestos y, por otra parte, garantizar la adhesión de los miembros al grupo a fin de que éste no pierda identidad

Indicadores conductuales específicos

- Conoce en detalle las competencias y capacidades de cada uno de los miembros del grupo e trabajo
- Todos los miembros del grupo de trabajo conocen y aceptan su rol en el equipo, así como las expectativas acerca de qué se espera de ellos
- Mantiene una relación personalizada con cada miembro del grupo
- Reconoce las aportaciones individuales de los miembros del grupo de trabajo.
- En situaciones críticas sabe hacer valer su capacidad de liderazgo y su influencia sobre los miembros del equipo de manera que puede persuadirles para que adopten su punto de vista y asuman la decisión que se toma.
- Mantiene informado al grupo acerca de todas las cuestiones que afectan al trabajo y que superan el ámbito de competencia individual de cada uno de los componentes.
- Ofrece apoyo a los miembros del grupo cuando se le pide.
- Evalúa y controla periódicamente los avances del grupo en función de las previsiones.
- Ofrece *feedback* periódico e individualizado a los miembros del equipo acerca de sus resultados y de su desempeño laboral.

Propuestas para la evaluación

¿Qué es lo que piensa que hace que la gente se movilice y que se implique en el trabajo?

¿Cómo es para usted un jefe ideal? ¿Se sentiría cómodo teniendo un jefe así? ¿En qué se parece a usted ese jefe ideal que ha descrito? ¿Si la mayoría de los jefes fuesen como ha descrito qué problemas concretos piensa que se resolverían en las empresas?

¿Por qué la mayoría de jefes que conocemos no se parecen demasiado al perfil que ha descrito?

Identifique situaciones en las que ha conseguido que la gente haga cosas fuera de sus obligaciones estrictas sin haber tenido que recurrir, ni directa ni indirectamente, a la amenaza o a la promesa de posibles recompensas.

De la misma manera que en el caso del TRABAJO EN EQUIPO la evaluación de esta meta competencia es susceptible de realizarse a través de pruebas situacionales en las que diferentes personas hayan de cooperar para conseguir la solución de un problema complejo e imposible (o muy difícil) de ser resuelto a través de esfuerzos individuales aislados. Asimismo pueden ser adecuadas pruebas en las que diferentes equipos se enfrentan entre sí compitiendo en función del tiempo y/o de la capacidad del grupo para generar sinergias entre las diferentes competencias y habilidades existentes y lograr acuerdos acerca de distintos cursos de acción posibles.

3.2.1.9.- INICIATIVA

Definición conceptual

Se refiere a la capacidad de las personas para actuar de forma proactiva de manera que se anticipen los posibles problemas y se identifiquen y aprovechen las oportunidades de mejora incluso aunque esas no hayan sido señaladas desde otras instancias jerárquicas.

La INICIATIVA presupone la observación atenta de la realidad laboral de manera permanente de forma que sea posible anticiparse a las necesidades y aprovechar de forma óptima los recursos disponibles.

Esta meta competencia es en ocasiones la consecuencia de la implicación en la empresa pero también el resultado de la curiosidad y de la implicación de la persona en la actividad misma, que es capaz de experimentar como propia. Se relaciona con la autonomía y con la innovación, pero también con la visión/sentido de propósito de la cual es el complemento imprescindible

Indicadores conductuales específicos

- Habitualmente anticipa los problemas que puedan surgir y adopta medidas para prevenirlos.

- Suele presentar propuestas para mejorar los procedimientos de trabajo.
- Se encuentra informado acerca del funcionamiento de las áreas de trabajo que no le son propias pero que le afectan.
- Cuando descubre un problema no espera a que otras personas se lo señalen para empezar a ocuparse de él.
- Resuelve con prontitud los pequeños problemas que se le plantean sin que se mantengan más tiempo del imprescindible.
- Si es necesario trabaja en tiempos extra para impedir acumulaciones de trabajo.

Propuestas para la evaluación

Describa cuáles han sido los problemas más habituales en su último trabajo y cuál fue su actuación ante ellos.

¿Cuáles son sus proyectos inmediatos en su vida profesional y personal?

Describa cómo es su comportamiento cuando tiene dificultades para resolver un problema.

Identifique algunas cuestiones que tiene pendientes de resolver desde hace tiempo en su trabajo o en su vida personal. ¿Por qué no se han resuelto todavía?

3.2.1.10.- INNOVACION/CREATIVIDAD

Definición conceptual

Se refiere a la capacidad de las personas para generar formas no habituales de hacer cosas, de resolver problemas o de abordar situaciones.

Asimismo la INNOVACIÓN/CREATIVIDAD se relaciona con la capacidad para abordar y gestionar situaciones inéditas respecto a las cuales no se cuenta con una experiencia previa documentada y validada.

En su grado más elevado la INNOVACION/CREATIVIDAD se refiere asimismo a la capacidad de proponer ideas, procedimientos y finalidades nuevas para los recursos disponibles aunque los actuales estén procurando resultados satisfactorios, incorporando así la perspectiva de la optimización permanente.

El límite de la INNOVACIÓN7CREATIVIDAD está constituido por la viabilidad. No se trata simplemente de tener ideas, sino de que estas sean viables para la organización. Por ello en muchas ocasiones cabrá recordar que trazar la viabilidad de una idea o propuesta resulta ser más importante incluso que la propuesta misma.

Indicadores conductuales específicos

- Busca oportunidades para hacer propuestas.
- Realiza pequeñas propuestas de mejora de los procedimientos actuales.
- Dispone de formas particulares de abordar determinados problemas.
- Es capaz de anticipar problemas o consecuencias cuando se implanta alguna novedad en los procedimientos o materiales.
- Encuentra nuevas utilidades para recursos estándar disponibles.
- Propone posibles soluciones para problemas que todavía no se han manifestado pero que resultan previsibles.
- Plantea perspectivas nuevas de ver las cosas.
- Es capaz de combinar soluciones a problemas antiguos para generar propuestas a problemas nuevos.
- Distingue claramente los momentos de generar ideas y alternativas del momento de evaluarlas.
- Ante una situación disfuncional genera el máximo de soluciones posibles antes de tomar decisiones.
- Cuando elabora soluciones es capaz de plantear propuestas que e salen de los marcos, criterios y procedimientos habituales.

Propuestas para la evaluación

Explique alguna situación en la que usted propuso modificar alguno de los procedimientos o prácticas en su trabajo

¿Cuáles fueron los últimos problemas que ha resuelto o que ha ayudado a resolver? ¿Cómo lo hizo?

¿En que piensa usted que consiste exactamente ser innovador en el trabajo? ¿Lo es usted? ¿Por qué?

La evaluación de esta meta competencia se puede realizar con bastante fiabilidad a través de pruebas situacionales en las que haya que resolver problemas complejos. Se recomienda en todo caso huir de problemas excesivamente difíciles que si no se resuelven en un tiempo razonable generan sentimientos de frustración en la persona evaluada cuando fracasa repetidamente. Es más relevante considerar la presencia de enfoques no habituales de análisis de problemas que la búsqueda del ingenio en problemas especialmente diseñados para que no puedan ser resueltos bajo condiciones de presión temporal.

3.2.1.11.- ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Definición conductual

Se refiere a la sensibilidad que demuestran quienes poseen esta metacompetencia hacia aquellos que se convierten en usuarios de las actividades que realizan. La ORIENTACIÓN AL CLIENTE supone la estructuración de las propias actividades pretendiendo satisfacer el máximo de necesidades y requerimientos de quienes utilizarán los resultados de nuestro trabajo.

La ORIENTACIÓN AL CLIENTE constituye una actitud básica que dota de criterios de acción a quien posee esta meta competencia de manera que la pregunta *¿Para quién es lo que estoy haciendo?* se convierte en una constante de la planificación, la ejecución y el control de las actividades.

En ningún caso se distingue entre cliente interno y externo dado que se da prioridad a la satisfacción del usuario independientemente de su procedencia para resaltar la orientación al cliente más como una actitud básica hacia el trabajo que como una estrategia comercial al uso.

Indicadores conductuales específicos

- Conoce quienes serán los usuarios de los resultados de su trabajo.
- Mantiene una comunicación fluida y periódica con sus clientes (internos externos).
- Conoce el tipo de utilidad que buscan quienes usan su trabajo y se adapta en la medida de lo posible a la satisfacción de sus requerimientos
- Habitualmente negocia con sus clientes internos acerca de las condiciones de entrega de sus trabajos.
- Atiende de forma constructiva las reclamaciones y quejas de sus clientes.
- Exige de sus proveedores (internos o externos) que se satisfagan sus necesidades y requerimientos.
- Cuando descubre oportunidades de mejora para sus clientes las propone

Propuestas para la evaluación

Describa una situación en la que haya tenido que modificar sus actividades (los contenidos, los tiempos o la secuencia) para adaptarse a las necesidades y requerimientos de otros.

Identifique para 2 ó 3 actividades laborales diferentes que haya desempeñado quienes eran los que usaban los resultados de su trabajo en primera y en segunda instancias.

Describa cuándo y cómo se produjo la última relación conflictiva con un cliente (interno o externo).

¿Le exige habitualmente usted a quien le provee de materiales para su trabajo que estos se presenten con algunos requisitos especiales?

¿Cuál es su reacción cuando alguien se queja de la calidad de su trabajo?

¿De qué suelen quejarse los otros respecto a usted?

¿De qué se queja usted respecto al trabajo de los otros?

3.2.1.12.- PLANIFICACIÓN

Definición conceptual

La planificación supone un proceso a través del cual se prevén recursos materiales y humanos y se establecen tiempos y secuencias de trabajo para conseguir objetivos.

La planificación supone anticipación de los posibles acontecimientos y disfunciones que pueden inhabilitarla así una evaluación fiel de las capacidades reales de los colaboradores y del alcance de los recursos disponibles a fin de obtener niveles aceptables de efectividad.

El proceso de planificación implica considerar la atención a los detalles de las actividades concretas sin perder de vista el largo plazo, la globalidad de los recursos implicados y los objetivos a conseguir.

Indicadores conductuales específicos

- Define claramente los objetivos de sus actividades y es capaz de transmitir a otros las relaciones entre las actividades y los objetivos de las mismas.
- Anticipa las posibles alternativas para hacer frente a disfunciones que pudieran aparecer durante la ejecución de los planes.
- Utiliza mecanismos de coordinación entre sus colaboradores
- Comprueba y controla el grado de cumplimiento de las previsiones.
- Utiliza herramientas explícitas para la planificación y el control de ejecución de la misma

Propuestas para la evaluación

¿Qué entiende usted por planificar? ¿En qué consiste? ¿Qué experiencia tiene? Descríbala

¿Considera que las actividades de su último empleo estaban suficientemente planificadas? ¿Por qué? ¿Qué hubiese incorporado o cambiado usted? ¿Para resolver qué problemas?

¿Cuándo fue la última vez que tuvo usted que organizar a un grupo de personas para conseguir un objetivo (laboral o no laboral)? ¿En qué consistió su trabajo? ¿Cómo consiguió controlar si se iban cumpliendo las actividades y los objetivos propuestos?

Pueden ser de utilidad las pruebas situacionales en las que se le pide a una persona o a un grupo que organice una actividad con múltiples recursos personales y materiales para conseguir un objetivo concreto.

3.2.1.13.- TOMA DE DECISIONES/ RESOLUCIÓN

Definición conceptual

Se refiere a la capacidad de las personas para, en el contexto de una organización, abordar y resolver situaciones disfuncionales o problemas siendo consciente de las consecuencias de las decisiones que se toman y asumiendo la responsabilidad de las mismas.

Las personas con niveles más elevados en esta metacompetencia agotan sus atribuciones en la toma de decisiones a fin de facilitar que no asciendan a un nivel jerárquico superior cuestiones que han de resolverse en otro inferior. Este planteamiento permite agilizar los procesos de la organización, evitar burocracia y permitir una rápida intervención en los problemas sin que estos se aplacen o cronifiquen

Esta meta competencia se relaciona con el análisis de situaciones pero va más allá en la medida que supone la asunción de responsabilidades por parte del individuo que toma decisiones

Indicadores conductuales específicos

- Cuando aparece una disfunción o problema lo analiza y evalúa planteando diferentes alternativas de resolución.
- No permite que los problemas se le acumulen sino que se va ocupando de ellos sistemáticamente.
- Entre la toma de una decisión y la ejecución de la misma transcurre poco tiempo.
- Asume explícitamente la responsabilidad de los resultados de las decisiones que toma.

- Distingue claramente los momentos de reunir información sobre un problema o situación, los dedicados a elaborar alternativas, y los de tomar decisiones.
- Si se le demanda, es capaz de explicar las razones que le han llevado a tomar una decisión concreta.

Propuestas para la evaluación

Explique por favor qué cuestiones tiene pendientes de resolver en su vida profesional. ¿Desde cuándo se encuentre este asunto pendiente? ¿De qué dependerá que se resuelva?

Explique alguna decisión que haya tomado en su vida profesional que se encontrase en el límite de sus atribuciones por el cargo que ocupaba. ¿Qué le impulsó a asumir la responsabilidad de decidir? ¿Qué ocurrió luego? ¿Volvería a hacerlo?

Identifique los problemas que anticipa que puede encontrar en su nuevo empleo y qué soluciones plantearía para hacerles frente.

Identifica tres decisiones que has tenido que tomar en el último año. Pueden ser decisiones de tu vida personal, de tu vida profesional o académica. Identifica los criterios que utilizaste ¿Volverías a tomar ahora la misma decisión? ¿Por qué?

3.2.1.14.- TRABAJO EN EQUIPO

Definición conceptual

Esta metacompetencia es el resultado de un conjunto de habilidades y actitudes que capacitan a la persona para trabajar de forma cooperativa con otros sin renunciar al logro de los propios objetivos pero siendo capaz de implicarse en la consecución de metas que trascienden sus estrictos intereses particulares.

El trabajo en equipo supone la participación en la creación de sinergias a fin de conseguir que diferentes esfuerzos confluyan en metas grupales explícitas. Para conseguir esto generalmente es necesario poner a disposición de otros las competencias propias y establecer vínculos de relación interpersonal estrechos que pueden superar en intensidad las demandas profesionales habituales.

La importancia de compartir la responsabilidad sobre los resultados obtenidos más allá de las aportaciones concretas que se han realizado al trabajo del grupo constituye uno de los requerimientos fundamentales del trabajo en equipo.

Indicadores conductuales específicos

- Ofrece sus conocimientos y habilidades para la obtención de objetivos colectivos.
- Se muestra abierto al intercambio de información.
- Reconoce las aportaciones de otros.
- Está atento a las posibilidades de complementariedad de las propias capacidades con las de los compañeros.
- Cuando la situación lo requiere es capaz de adaptarse a las exigencias y demandas del trabajo del grupo incluso sacrificando intereses individuales o asumiendo incomodidades o presiones de tiempo.
- Mantiene una actitud activa y de escucha a los demás cuando se encuentra integrado en un proyecto o en el logro de un objetivo colectivo.
- Siempre que le es posible se esfuerza en conseguir el consenso en la toma de decisiones. Cuando el consenso no es posible razona con argumentos las causas de su desacuerdo.

Propuestas para la evaluación

Plantee una situación en la que haya tenido que cooperar con otros para conseguir un objetivo que superase sus intereses estrictamente particulares

¿Cuál suele ser su respuesta cuando alguien le pide que comparta información o conocimientos o que colabore en la resolución de un problema que no le afecta directamente?

¿Qué actividades de las que realiza individualmente ahora en su empresa piensa que podrían mejorar si se llevaran a cabo en grupo?

¿Cómo consigue conectar con las personas nuevas en su trabajo?
¿Cómo establece las formas de coordinar su trabajo con ellas cuando este depende de su acuerdo mutuo?

Relate alguna experiencia laboral que considere que se asemeja al trabajo en equipo.

La evaluación de esta meta competencia es susceptible de realizarse a través de pruebas situacionales en las que diferentes personas hayan de cooperar para conseguir la solución de un problema complejo e imposible (o muy difícil) de ser resuelto a través de esfuerzos individuales aislados. Asimismo pueden ser adecuadas pruebas en las que diferentes equipos se enfrentan entre sí compitiendo en función del tiempo y/o de la capacidad del grupo para generar sinergias entre las diferentes competencias y habilidades existentes y lograr acuerdos acerca de distintos cursos de acción posibles.

3.2.1.15.- VISIÓN / SENTIDO DE PROPÓSITO

Definición conceptual

La VISIÓN / SENTIDO DE PROPÓSITO puede definirse como la capacidad que tienen algunas personas para tener siempre presente el para qué de lo que se realiza, así como una percepción clara del contexto organizativo, espacial y temporal, en el que se realiza la actividad.

Las personas que poseen esta competencia en grado suficiente no pierden de vista en ninguna ocasión los objetivos de lo que se hace, y son capaces, por tanto, de tomar decisiones en aquellas situaciones en las que cambian las condiciones de trabajo. A fin de redefinir los cursos de acción sin olvidar las metas

Indicadores conductuales específicos

- Habitualmente conoce el porqué y el para qué de todas sus actividades aunque no sea responsabilidad directa suya el definir los objetivos de las actividades
- Cuando toma decisiones que modifican los procedimientos habituales conoce las razones y cómo afectará a los resultados de los procesos de trabajo y de su unidad organizativa

- Es capaz de anticipar las consecuencias probables que conllevarán los acontecimientos imprevistos en los modos de llevar a cabo las actividades
- Cuando cambian las condiciones de trabajo es capaz de redefinir la situación sin perder de vista los propósitos y objetivos originales.
- Aprovecha oportunidades inesperadas para acelerar la obtención de metas y para optimizar los procedimientos de trabajo.

Propuestas para la evaluación

Describa en el mínimo de palabras posible, aunque claramente, el propósito y objetivos de la última actividad laboral que desempeñó

Explique alguna situación en la que tuvo que tomar decisiones que modificaran los procedimientos habituales ¿Qué criterios de decisión consideró?

*** *** ***

El desarrollo de estas competencias, o de otras para las que se elabore una herramienta de trabajo similar a la que se plantea, supone que la persona dispone de una propuesta de conductas vinculadas a cada metacompetencia. Si partimos de la aplicación del principio de que: ***una persona es fundamentalmente aquello que hace***, fácilmente podemos entender que la realización de conductas de innovación nos hace innovadores o que la utilización sistemática de las buenas prácticas de comunicación (que se derivan de los indicadores conductuales) permite mejorar nuestra capacidad de comunicación y así sucesivamente.

Por otra parte, fácilmente podrá apreciarse que la identificación de las metacompetencias constituye un elemento fundamental en la definición de perfiles profesionales adaptados a contextos laborales concretos así como a roles sociales tanto informales como enmarcados en entornos organizativos. Así para definir los perfiles es necesario identificar la funcionalidad de cada una de las metacompetencias que se proponen para formar parte de los mismos. Si se plantea por ejemplo una metacompetencia como ***innovación*** será necesario identificar cuáles serán sus utilidades (p.ej. “para encontrar soluciones nuevas en situaciones y problemas poco estructurados y formalizados, o para facilitar una mayor adaptación a las necesidades de los clientes que son muy diversos en sus requerimientos y necesidades”).

Asimismo la identificación de los indicadores conductuales de cada una de las metacompetencias que forman parte del perfil de un rol puede utilizarse casi directamente como una guía de buenas prácticas de desempeño del rol, convirtiéndose así en una referencia normativa de gran utilidad en las organizaciones tanto laborales como no laborales..

4.- FACTORES PSICOSOCIALES CONDICIONANTES DEL POTENCIAL DE DESARROLLO.

Aunque en este apartado nos centraremos especialmente en el ámbito laboral por ser el más sistemáticamente desarrollado y el que dispone de esquemas de trabajo más claros, la idea de potencial se refiere a cualquier área de la vida.

La evaluación del potencial, y sobre todo la autoevaluación (evaluación subjetiva) consiste en un proceso a través del cual se pretenden anticipar los resultados que obtendrá el individuo en las diferentes facetas de su vida, incluida la profesional. El potencial constituye, en la práctica, la principal materia prima de la se alimenta la planificación de la vida personal o de las carreras profesionales por parte de los individuos o de las organizaciones en relación a las personas y, en este sentido, determina el alcance, los límites y el realismo percibido de los objetivos

Para que la evaluación del potencial resulte adecuada es imprescindible que incorpore al menos tres categorías de elementos:

1. La identificación de las competencias disponibles (considerando las diferentes categorías que se han propuesto: básicas, metacompetencias, profesionales y técnico-procedimentales) así como las posibilidades de adquisición de otras nuevas o de mejorar su profundidad. Cuando se pretende evaluar el potencial de una persona, tan importante como identificar las competencias resulta ser la constatación de su capacidad de desarrollo (capacidad de aprendizaje).
2. La identificación de las oportunidades de aplicación de las competencias y de sus desarrollos potenciales. Esto ha de implicar un conocimiento lo más exhaustivo posible de las condiciones y demandas de los contextos sociales y sociolaborales que forman parte de los entornos al alcance de la persona.

3. La identificación y valoración de los objetivos vitales de la persona en la medida que determinan la coherencia de las posibilidades de aplicación de las competencias con las pretensiones de evolución biográfica. A este respecto no resulta ajena la referencia a las condiciones del entorno personal y familiar del individuo que determina en gran medida el tipo y el alcance de los objetivos sociales y laborales. En la misma línea, cabe considerar como muy relevantes las características psicológicas de la persona en la medida que determinan la autoeficacia (aquello que la persona se siente capaz de hacer o aprender a hacer) y su valores respecto al trabajo en el caso del potencial laboral.

Asimismo, es importante distinguir entre el potencial identificado por un evaluador externo, a través de la aplicación de sus técnicas diagnósticas, y la autoevaluación que la persona realiza acerca de sus capacidades y posibilidades de conseguir objetivos. Es por ello que los dos potenciales, el objetivo y el subjetivo, han de ser sometidos a un proceso de diálogo y de contraste con la realidad. Ha de tenerse en cuenta que la persona no responde, en la práctica, a las consideraciones objetivas de sus capacidades sino, exclusivamente, a las que son percibidas y considera coherentes con su autoevaluación. En muchas ocasiones los procesos de evaluación del potencial y de orientación han incorporar objetivos de toma de conciencia respecto a las propias capacidades, revelando de este modo pautas de conducta existentes pero no conscientes; se hacen constar así situaciones en las que se han aplicado competencias que la persona quizás ha ignorado o no ha contabilizado adecuadamente como una capacidad disponible para afrontar demandas nuevas (es decir, transferible a otras situaciones todavía inéditas).

Si nos centramos en el potencial laboral como referencia podemos identificar algunos factores condicionantes del mismo, dejando aparte, tanto la identificación y evaluación de las competencias disponibles (de la que ya nos hemos ocupado), como la situación familiar, la posición social, la disponibilidad de recursos, o el análisis de las demandas de los mercados laborales, que se pueden estudiar en otros lugares. Nos centraremos aquí en los aspectos de índole más subjetiva y que se determinan a través de variables psicológicas y psicosociales. Desde este planteamiento es necesario que presentemos de forma sistemática algunos de los factores psicosociales que han de ser considerados en la evaluación del potencial:

4.1.- La autoeficacia

El individuo realiza constantemente evaluaciones acerca de qué es capaz de hacer y no hacer con diferentes niveles de competencia. Es decir, cada persona se atribuye, subjetivamente, un potencial y genera, por tanto una expectativa que influye decisivamente en los resultados que obtiene. En este

sentido cabe considerar como especialmente útil la secuencia conceptual que establece Bandura (1986) para llegar a los resultados de evaluación de los individuos:

- **Autoconcepto:** es decir, aquellas características que el individuo se atribuye a sí mismo. Es preciso aclarar que la persona tiende a considerar estas características como permanentes de tal manera que, en la práctica, actúan como impulsores hacia la acción o como restricciones del repertorio de capacidades.
- **Autoestima:** es decir, la valoración que la persona realiza de las características que se autoatribuye. De esta manera, si el valor atribuido a las características personales es bajo se puede decir que el individuo no las aprovechará como base para su desarrollo personal (e incluso impedirá este desarrollo), y a la inversa si es alto. En todo caso pretenderá confirmar su apreciación a través de su conducta tendiendo a actuar de forma coherente con los contenidos tanto del autoconcepto como de la autoestima.
- **Autoeficacia:** es decir el conjunto de actividades para las cuales la persona se considera competente en diferente grado. Hemos de decir que la percepción de la autoeficacia es subjetiva y se rige por parámetros que, en muchas ocasiones no se corresponden con los datos objetivos que conocemos de los diferentes sujetos. La autoeficacia, que se encuentra íntimamente ligada al autoconcepto y a la autoestima (de hecho es una derivación de ambas), constituye uno de los principales predictores de los resultados profesionales de las personas, como lo demuestran innumerables estudios experimentales y empíricos. De hecho, la autoeficacia constituye una de las medidas más fiables de la potencialidad del individuo en su vida profesional.

En todo caso, Bandura (1986) plantea que existen algunas condiciones que propician el funcionamiento óptimo de la autoeficacia:

- o La consideración de que las metas propuestas son alcanzables para la persona.
- o La percepción subjetiva de que se dispone de las habilidades y capacidades necesarias.

- o El hecho de que las metas han de resultar valiosas para la persona que ha de esforzarse por alcanzarla.

Ha de tenerse en cuenta que la autoestima constituye un constructo diferente de la autoeficacia (Bandura, 1997). Así, mientras que la autoestima se asienta en los juicios que una persona realiza sobre el valor de las características que cree que le definen (valía personal), la autoeficacia se refiere a las creencias acerca de las capacidades personales. Una baja autoestima puede afectar más al estado de ánimo que directamente a lo que nos sentimos capaces de conseguir. En todo caso es inevitable considerar que las creencias acerca de nuestras capacidades no sólo determinan la autoeficacia sino que también regulan los estados emocionales, de manera que pueden facilitar la capacidad para generar estrategias que permitan modificar las circunstancias de nuestro entorno que pudieran dificultar la obtención de resultados propuestos, facilitar la búsqueda de apoyo externo, o reestructurar cognitivamente situaciones, de manera que resulten más manejables para la persona.

La indagación sobre el autoconcepto, la autoestima y la autoeficacia se puede realizar a través de la entrevista focalizada en la que se pide al sujeto que se describa a sí mismo, plantee qué aspectos acerca de sí mismo le generan satisfacción o disgusto, qué considera como limitaciones, cuáles son sus aspiraciones y con qué dificultades piensa que se va a encontrar para conseguirlas, así como cuáles son sus previsiones acerca de cómo conseguirá superar esas dificultades. Para los efectos de la evaluación del potencial no se requiere una evaluación psicológica en profundidad de las características psicológicas del individuo, pero sí que resulta imprescindible identificar el grado y la cualidad de la autoeficacia, teniendo en cuenta que se trata de un importantísimo factor psicológico que puede frenar o potenciar la puesta en valor de las capacidades y competencias de la persona.

4.2.- El significado del trabajo

Consideramos como significado del trabajo a un conjunto de dimensiones que se relacionan con la posición que la actividad laboral ocupa para las personas y con las funciones instrumentales que cumple en su vida durante una etapa determinada. Si consideramos la propuesta del MOW International Research Team (1987, 1991). Pueden distinguirse diferentes aspectos del significado del

trabajo que resultan relevantes como factor modulador del potencial de desarrollo laboral de una persona:

La centralidad del trabajo: hasta qué punto es importante el trabajo en la vida de la persona y en relación a otras facetas como la familia, los amigos, etc. Esta variable puede evaluarse como una dimensión en la que la persona considera, en sus niveles más altos, que el trabajo constituye en factor esencial en su desarrollo vital y en la construcción de su identidad personal y social y, en sus niveles más bajos que el trabajo es exclusivamente un instrumento para conseguir recursos económicos que le permitan satisfacer sus necesidades básicas.

Valores y creencias acerca del trabajo: consideramos aquí cuestiones tan relevantes como si la persona entiende que el trabajo es un deber y una obligación social o bien un derecho, si espera que el trabajo contribuya a su desarrollo personal o simplemente se trata de una actividad ajena a sí mismo que ha de realizarse sin vinculaciones de tipo personal, etc.

Condiciones laborales demandadas: se refieren a la importancia que las personas dan a cuestiones del tipo: autonomía en la realización de las tareas, condiciones físicas, variedad de las tareas, aprendizaje, horarios, etc.

Instrumentalidad del trabajo: se refiere al conjunto de funciones que el trabajo cumple para la persona. Entre otras resultará conveniente constatar al menos las siguientes (*Salanova, Peiró y Prieto, 1993*):

- Función de proporcionar estatus: El estatus laboral se traslada en muchas ocasiones a la posición social. En este sentido ha de considerarse también que la posición e parado/a constituye una posición socialmente devaluada
- Función de identidad personal: Determina cómo nos percibimos y cómo nos ven los demás. Las experiencias laborales, éxitos y fracasos, contribuyen al desarrollo de nuestra propia identidad.

- Función económica: Tanto para mantener un mínimo de supervivencia como para garantizar la independencia económica, así como el control y la planificación de la vida.
- Función relacional: El trabajo proporciona oportunidades de interacción y relaciones sociales. Si estas relaciones son buenas también mejoran, generalmente, las relaciones extra-laborales.
- Función de estructuración del tiempo: Organiza el tiempo a través de horarios, de los periodos de descanso semanal, de las vacaciones, etc.
- Función de establecimiento de referentes: Ofrece un marco de referencia respecto del cual el individuo se siente obligado a realizar determinadas actividades de forma regular.
- Función de aprendizaje: Permite el desarrollo de habilidades y destrezas, así como de incorporación de conocimientos.

4.3.- Los objetivos profesionales y personales

La evaluación del potencial de la persona cobrará sentido en la medida que se vincule a objetivos personales. Así, que alguien disponga de capacidades y de experiencia suficiente en determinado ámbito de competencias laborales no implica que haya de dirigir sus esfuerzos hacia la búsqueda de oportunidades de aplicación de las mismas. La persona tiene que haber decidido que ese ámbito es de su interés. En este sentido, los conocimientos, las habilidades y las competencias adquiridas pueden considerarse como recursos disponibles, que sólo se convierten en capacidades, y por tanto se han de contabilizar plenamente en la evaluación el potencial, cuando se pueden relacionar de alguna manera con los objetivos que la persona pretenda conseguir.

En la misma línea cabe señalar como, en muchas ocasiones, los procesos de orientación personal y profesional requieren atender a la clarificación de metas y objetivos personales, entendiéndolos como un componente imprescindible sin el cual resulta muy difícil establecer referentes estables para el individuo que éste pueda utilizar en tanto que generadores de criterios para identificación y evaluación de oportunidades y para la toma de decisiones acerca de diferentes alternativas laborales.

5.- PLANES DE ACCIÓN

El plan de acción constituye el resultado imprescindible del conocimiento adquirido a través de la identificación de las competencias disponibles (capacidades) y del potencial identificado. Conocemos para mejorar. El diagnóstico ha de dar paso a la fijación de los objetivos y consecuentemente al establecimiento de vías, alternativas y trayectos para conseguirlos.

En el Plan de Acción pueden identificarse múltiples componentes que se articulan en función de su convergencia respecto a los objetivos e incorpora diferentes posibilidades de intervención que, en todo caso, podrán ser evaluadas conjuntamente con el orientador o el coach a fin de que garantizan su viabilidad en cada caso particular. Las diferentes alternativas de intervención para el Plan de Acción pueden combinar tanto lo formal como lo informal y el aprovechamiento de recursos comunitarios relacionales.

5.1.- Objetivos del Plan de acción

En el ámbito de los objetivos se plantean tres niveles diferenciados:

Propósitos:

Se trata de metas profesionales que, por sus características, son difíciles de cuantificar y de fijar en el tiempo. Más que una meta concreta que conseguir, se trata de fijar una dirección en la cual se orientarán los esfuerzos de desarrollo profesional. Los propósitos han de ser considerados como generadores de criterios para la toma de decisiones profesionales.

Si nos situamos en el ámbito laboral, se relacionan con el tipo de trabajo que la persona desea para sí misma, con el grado de instrumentalidad del trabajo y con las aspiraciones profesionales a largo plazo. Así por ejemplo, una persona para la que el trabajo constituya la fuente principal de metas vitales se planteará necesariamente propósitos ambiciosos alrededor de los cuales giren otros aspectos de su vida. La persona que, por el contrario, entienda el trabajo como instrumental, quizás pretenda evitar asumir responsabilidades y se muestre menos implicado en el aprendizaje y adquisición de nuevas competencias.

Objetivos de desarrollo personal y profesional

Se consideran aquí las metas definidas en el tiempo que se propone la persona y que, tal como corresponde a la formulación técnica de los objetivos, requieren la asignación, tanto de intervalos temporales como

de indicadores que permitan evaluar el grado de consecución de los mismos.

Los objetivos de desarrollo profesional se refieren a trabajos, grados académicos o profesionales, participación en acciones formativas, prácticas, acumulaciones de experiencia, etc. que han de ser conseguidas en un tiempo determinado.

Objetivos de adquisición de competencias

Se consideran en este apartado los objetivos relacionados con el desarrollo de competencias concretas que se hacen imprescindibles para la consecución de los objetivos de desarrollo profesional y buscando la coherencia con los propósitos.

A fin de operativizar los procesos de adquisición de competencias es importante que los objetivos se expresen en términos de indicadores conductuales de manera que sea la identificación de comportamientos concretos la que nos proporcione criterios específicos de *feedback* tanto para la evaluación de los resultados finales como de los posibles avances en el proceso de cambio.

Asimismo, dado que las competencias concretas pueden ser adquiridas a través de múltiples conductos considera la oportunidad de reflejar de manera explícita los instrumentos que preferentemente se utilizarán para conseguir las competencias objetivo (instrumentación).

5.2. Niveles de intervención

La intervención para el logro de los objetivos puede requerir diferentes grados de profundidad en función de que encuentren en las competencias actuales de la persona un fundamento adecuado, o no, para su adquisición o desarrollo. De esta manera podemos considerar que los diferentes objetivos requerirán distintos tipos de intervención:

1.- Intervenciones adaptativas

Se evalúan las competencias disponibles como adecuadas y suficientes para las nuevas actividades. Únicamente se planifica la adaptación a situaciones, tecnologías y procedimientos que básicamente son similares a los antiguos pero que presentan especificidades.

2.- Intervenciones de tipo incremental.

Se parte de la idea de que las competencias profesionales son útiles y constituyen un buen fundamento para adaptarse a las nuevas actividades. Se planifica la intervención a fin de aumentar la profundidad de las competencias actuales o la diversidad de actividades a las que se pueden aplicar

3.- Intervenciones de reestructuración

Se considera que las competencias disponibles en la actualidad pueden ser contraproducentes con las nuevas formas de trabajo requeridas en las nuevas actividades. Esta incompatibilidad puede deberse a planteamientos globales de concepción de las formas de producción, la incorporación de nuevas tecnologías que comportan esquemas mentales distintos, etc.

4.- Intervenciones destinadas a la creación de nuevas competencias.

Implica la necesidad de generar nuevas competencias porque las existentes se consideran obsoletas o ineficaces para responder a las nuevas demandas laborales. En este caso es especialmente importante contar con una buena estructura e competencias básicas y de metacompetencias que ofrezcan a la persona la seguridad y autoconfianza suficiente para incorporar nuevas prácticas de desempeño social o laboral.

5.3.- Balance de puntos fuertes y débiles

En este apartado del Plan de Acción se plantea la identificación de aquellos aspectos, situaciones y recursos que pueden apoyar la consecución de los objetivos o dificultarla.

Es importante tener en cuenta que los puntos fuertes y débiles pueden ser de cualquier índole y no necesariamente competenciales o de tipo profesional. En este sentido una situación familiar determinada, por ejemplo, o la disponibilidad de un programa concreto en la zona geográfica de referencia para la persona, pueden influir, de una u otra manera, en la capacidad de conseguir los objetivos.

Anticipar los puntos fuertes y débiles resulta de especial importancia cuando los objetivos propuestos son complejos o dependen de una multiplicidad de factores. La identificación de los puntos débiles implica la previsión de

mecanismos de control de los mismos, de manera que se reduzca su impacto negativo. De la misma manera, los puntos fuertes han de ser preservados y ampliados, propiciando el aprovechamiento de las situaciones favorables, y de recursos, en muchas ocasiones escasos.

Asimismo, el Plan de Acción ha de contemplar los recursos informales (redes de apoyo y soportes comunitarios) que se activarán así como las condiciones y requerimientos que implican. Ha de tenerse en cuenta que, en muchas ocasiones, las actividades informales que implican recursos disponibles en las redes comunitarias, pueden ser más relevantes en cuanto a su eficacia potencial que otros programas de tipo formal, sobre todo cuando se trata de acceder a personas, información, o recursos no institucionales.

Se propone que las diferentes instancias, instituciones, centros, personas, etc. se consignen explícitamente a fin de facilitar su disponibilidad y condiciones de habilitación de recursos. Ha de tenerse en cuenta que la localización explícita de las instancias de apoyo facilita su utilización y por tanto su implicación en los planes de acción individuales.

5.4.- Monitorización del proceso

Asimismo es importante establecer algún tipo de monitorización del proceso. Se refiere a la identificación de los diferentes hitos, momentos e indicadores a través de los cuales se procederá a evaluar el avance del programa. Es importante prever los momentos y contenidos de revisión de la evolución y de los efectos de la intervención a fin de facilitar la corrección de desviaciones, el replanteamiento de objetivos o la incorporación de nuevos recursos.

6.- LA INTEGRACIÓN DE LAS COMPETENCIAS COMO FACTOR CRÍTICO DE SU DESARROLLO.

Como fácilmente puede entenderse, las diferentes competencias han de desarrollarse de manera armónica y complementarse las unas a las otras. El efecto de la sinergia entre las competencias determina su efectividad y constituye un factor crítico para su desarrollo.

En este sentido podemos considerar que la integración se encuentra determinada por la influencia de cuatro ámbitos de factores que, a los efectos de facilitar la explicación y el desarrollo de los contenidos, podemos vincular con los siguientes:

El ámbito de lo intelectual. Consideramos aquí aquellas capacidades que permiten una comprensión de la realidad que, en muchas ocasiones, es diferente de lo estrictamente convencional y que hace posible modificar las perspectivas desde las cuales se construyen los problemas, se analizan las situaciones o se buscan soluciones.

En ámbito de los emocional. Se plantean en aquí todas aquellos contenidos que han planteado repetida y acertadamente la literatura que se ha desarrollado en los últimos años sobre inteligencia emocional y que ha permitido romper esquemas rígidos anteriores que planteaban una perspectiva excesivamente racional e intelectualizada de la inteligencia, entendida como capacidad para gestionar la realidad por parte de las personas y los grupos

El ámbito de lo relacional. Consideramos aquí todos aquellos aspectos y capacidades que, teniendo su fundamento sobre todo en el manejo de las propias emociones, permiten establecer relaciones fluidas con otras personas, capaces de facilitar el cumplimiento de objetivos que en parte dependen de otros. Se trata de la capacidad para adecuar las pautas de relación y de vinculación con los otros de forma que se permita conseguir los propios objetivos y salvaguardar los de la organización o equipo del que formamos parte.

El ámbito del aprendizaje para la acción. Consideramos aquí todo aquello que se realiza para incorporar nuevos conceptos, esquemas mentales, habilidades, etc. que permitan el abordaje de situaciones nuevas para la persona o la mejora en las formas de manejar las ya existentes. Incluimos aquí, tanto lo que se refiere al aprendizaje, estrictamente hablando, como al desaprendizaje de formas obsoletas de actividad, lo cual resulta necesario para incorporar hábitos y formas de hacer inéditas a nuestro repertorio de capacidades.

Desde un planteamiento vinculado a la integración podemos identificar algunas buenas prácticas que permitirán el desarrollo competencial desde una perspectiva de generación de sinergias y que pueden resumirse en las siguientes:

- Prestar atención de manera consciente a aquellos aspectos de la realidad en los que nos interesa mejorar. La atención consciente es imprescindible para definir objetivos. Pero también es muy importante disponer de imágenes globales y completas acerca de los ámbitos y temas que nos interesan para prestar atención de manera secuencial y ordenada a cada uno de ellos. De esta

forma, aunque se focalice el interés en un momento dado en un aspecto o contenidos específico, no se ha de perder la idea de complejidad y de interdependencia de las partes.

Cuando la atención se pierde es necesario volver a recuperarla y gestionarla desde la **autodisciplina** y la acción sistemática.

- Ser plenamente conscientes de las dificultades y visiones deformadas que nos proporciona la percepción. Es necesario atender especialmente a la “visión de túnel” que nos impone un foco de atención y elimina de nuestra consciencia todo lo demás, empobreciendo nuestra capacidad de comprensión de la realidad e imponiendo visiones de esa realidad excesivamente simplificadoras.

Resulta especialmente importante al respecto evitar las rutinas que empobrecen la percepción y ejercitar formas alternativas de ver la realidad desde perspectivas distintas, siendo conscientes, al mismo tiempo, de los sesgos que estas perspectivas propician.

- Atender de forma específica a todos aquellos aspectos y contenidos de la experiencia que generalmente no son percibidos de manera explícita en relación a la propia conducta, es decir, que se mantienen fuera de la conciencia y que, sin embargo, determinan tanto el estado de ánimo como los criterios que se utilizan para valorar las situaciones o para analizarlas.

Para esto es importante la utilización sistemática de la introspección que nos permita el conocimiento de los **motivos** reales de nuestra conducta, más allá de las razones que aducimos ante los otros o ante nosotros mismos para explicar nuestra conducta. En este sentido resulta imprescindible el conocimiento de nuestras emociones y de cómo éstas se vinculan y condicionan nuestras experiencias concretas.

Asimismo, es relevante atender de manera diferencial a lo que se **piensa** distinguiéndolo de lo que se **siente** o de lo que se considera que se **debe** hacer o pensar.

- Gestionar el funcionamiento de la propia memoria considerando que ésta es selectiva, genera errores y sesgos que deforman nuestra percepción de la realidad. Dado que la memoria tiene contenidos tanto cognitivos como emocionales y fisiológicos es necesario disponer de herramientas de trabajo que permitan ordenar los contenidos de forma que sean capaces de ofrecer visiones realistas o al menos que incorporen la consciencia de los posibles sesgos que la deforman.
- Ser consciente del alcance de los propios conocimientos de manera que no sólo se sepa lo que se conoce sino, sobre todo aquello que se ignora. En este sentido es importante tener en cuenta que el conocimiento ha de considerarse como provisional y estar por tanto dispuesto a modificarlo cuando la realidad contradiga aquello que uno cree conocer. Ha de tenerse en cuenta que el conocimiento permite comprender situaciones y orientar la acción facilitando la fijación de objetivos realistas, pero cuando se cuestiona un contenidos de conocimiento se cuestiona también aquello que comporta y que fundamenta directa o indirectamente.

En ocasiones el conocimiento puede ser intuitivo y entonces ha de tenerse en cuenta que, pese a su utilidad, son inevitables los sesgos que induce. Por tanto es fundamental conocer los prejuicios que nos inducen a los sesgos de la intuición. A fin de mejorar las capacidades intuitivas se hace necesario analizar posteriormente las situaciones gestionadas desde la intuición, para comprender el funcionamiento de ésta y, en su caso, descubrir contenidos que pudieran haberse mantenido en el ámbito de lo inconsciente y que pueden resultar de utilidad. En

este sentido la intuición a veces se opone a la racionalidad y el análisis posterior a las situaciones gestionadas constituye una fuente relevante de conocimiento acerca de uno mismo.

- Comprender las emociones de los otros, además de las propias, teniendo en cuenta que constituyen, por una parte herramientas de la gestión personal y de las relaciones con los otros, pero también señales de alerta que nos permiten darnos cuenta y descubrir aspectos de nosotros que no es conveniente ignorar (alertas emocionales). Finalmente es imprescindible analizar desde el punto de vista de las emociones cuales son las dinámicas personales a través de la introspección. Para ello las emociones han de ser conocidas, reconocidas, nombradas y modificadas cuando sea necesario.
- Aunque los cambios vienen en muchas ocasiones impuestos, es necesario reconocer esa situación de exigencia de cambio lo antes posible a fin de que cuando se produzca, éste sea planificado y gestionado aprovechando las oportunidades que pudiera comportar.
- Cuando el cambio es planificado se centra en la formulación de objetivos y los objetivos están destinados a desaparecer, bien porque se cumplen o porque se modifican y abandonan. Los objetivos que no desaparecen en un tiempo prudencial se convierten en cargas que impiden el planteamiento de otros nuevos y dificultan la evolución y el aprendizaje.

El cambio obliga a la persona a la toma de decisiones y estas implican tanto errores como aciertos. Se aprende tanto de los errores como de los aciertos. De los errores se aprende qué no hacer; de los éxitos se aprende qué hacer cada vez más efectivamente..

BIBLIOGRAFÍA.

Alles, M. (2005): *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Granica.

Ansorena, A.: *15 pasos para la selección de personal*. Paidós. Barcelona, 1996

Bandura, A. (1986): *Pensamiento y acción*. Fundamentos Sociales. Martínez Roca, 1987.

Bandura, A. (1997): *Autoeficacia*. Desclée de Brouwer, 2004

Hodge, B.G., Anthony, W.P. y Gales, L.M. (1998): *Teoría de la organización*. Prentice Hall, 1999

Martínez Moreno (dir.) (2006): *Balance de competencias profesionales*. Acción tres de la Acción Complementaria ATLAS: Orientación y apoyo al trabajador y trabajadora de los sectores textil y de la confección y del curtido y el calzado, con nº de expediente FCA13/2005/192/46 de la Direcció General de de Formació i Qualificació Professional de la Generalitat Valenciana, desarrollada por Confederació Sindical de Comissions Obreres del País Valencià.

MOW International Research Team (1987): *The meaning of working: An international view*. Academy Press. London

MOW International Research Team (1991): *The meaning of work: European Work and Organization Psychologist*, 1. Número Monográfico dedicado al significado del trabajo.

Sagi-Vela, L. (2004) *Gestión por competencias*. ESIC.

