

Modelo de Competencias para el Cambio Individual (Model of competence for individual change)

Aldape, T.

FACPYA, UANL, N.L., taldape@prodigy.net.mx

Kew words: Competences, change, individual, model

Abstract. This essay proposes a model for the development of individual competences to change, to allow the possibility for employees to be better prepared to quickly and effectively adapt themselves to today's uncertain and changing circumstances, which is fundamental to organization's competitive advantage and success.

Palabras claves: Competencias, cambio, individual, modelo

Resumen. En el presente ensayo se propone un modelo para el desarrollo de competencias para el cambio individual, el cual permite la posibilidad de que los empleados estén mejor preparados para rápida y efectivamente adaptarse a las circunstancias cambiantes e inciertas de la actualidad, lo cual es fundamental para el éxito y ventaja competitiva de las organizaciones.

Ambiente de cambio en las organizaciones

Ha sido ampliamente discutido cómo es que en la actualidad los países se están abriendo a las relaciones globales y cómo esa apertura demanda de las organizaciones ser más competitivas, esbeltas, planas, sincronizadas y equitativas.

El ritmo de los cambios dentro de las organizaciones se ha acelerado, con la consecuente necesidad de que los individuos se adapten a trabajos de complejidad cada vez superior y a la inseguridad en el empleo; estos eventos exigen que el individuo posea habilidades que le permitan sortear exitosamente las cambiantes demandas del entorno y se incremente su autosuficiencia, flexibilidad, resiliencia y pericia para lidiar con la ambigüedad de los constantes cambios.

Con frecuencia se dice que “lo único constante es el cambio”, sin embargo el cambio nunca es constante, ni en su dirección, ni en su ritmo, trayectoria o velocidad. El cambio no es algo que ocurra en una forma uniforme o consistente, sino que es el resultado de una serie de interacciones entre los diferentes componentes de un sistema que provocan resultados intermedios y finales generalmente desconocidos, ya sea esto debido a la falta de sensibilidad hacia las causas que los provocaron, o debido a realizar las acciones en una forma no deliberada o inconsciente; todo esto pone de relieve la relevancia de la planeación del desarrollo de competencias individuales para el cambio, que contribuyan a que las personas cambien de forma armónica con la organización. El reto no es evitar el cambio, sino hacer conciencia de que se está dando, y lograr que el inevitable cambio sea saludable y orientado, para canalizar exitosamente las transiciones que constantemente se sortean.

Algo que las organizaciones de estos tiempos deben mantener presente es lo que Andrew Bradbury dice: “si continúa haciendo lo que está haciendo ahora, continuará obteniendo lo que obtiene ahora. Si quiere algo diferente, tiene que modificar lo que está haciendo –hasta que obtenga lo que quiere”, o sea causas – consecuencias. Se requiere analizar cuáles son los patrones de actuación que ya no son funcionales, que ya no están proporcionando los resultados deseados, para trabajar en modificarlos y poder así lograr una mayor satisfacción.

El cambio conduce a modificaciones en la forma de pensar, sentir y actuar de las personas, lo cual no representa mayor dilema hasta que se descubre que dichos cambios han impactado desfavorablemente en la organización o en los individuos y la realidad que viven y los resultados que se desean obtener son poco compatibles. Ante dicho dilema se puede reaccionar “tapándose los ojos”, cerrándose a aceptar que los resultados obtenidos son completamente diferentes a lo esperado, o se puede reconocer su disfuncionalidad y trabajar en aceptar esta realidad y adaptarse a ella, o trabajar en aceptar esta realidad y modificar los patrones de pensar, sentir y actuar para lograr los objetivos planteados.

Es muy cómodo adoptar una actitud de negación de la realidad hacia el cambio, sin embargo el hacerlo llevará tarde que temprano a una crisis más severa y dado que las personas poseen distintos niveles de tolerancia al estrés, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar su salud física y psicológica, ya que se requiere esfuerzo y enfrentar la tensión para alcanzar

el equilibrio y adaptación a las nuevas circunstancias que los cambios implican.

Las organizaciones se han percatado de la importancia de que sus empleados cuenten con las competencias individuales que precisan para cambiar, a fin de que estén mejor preparados y rápida y efectivamente se adapten a circunstancias cambiantes e inciertas, y puedan contribuir al éxito y ventaja competitiva que poseen.

El cambio en las personas

Los antiguos paradigmas de que el hombre no cambia, que los valores están arraigados y son inamovibles, que las diferencias individuales deben de evitarse para no entrar en conflicto y que las crisis son pasajeras y esporádicas, se han cambiado por otros nuevos en donde se considera al hombre en cambio constante, los valores se perciben acordes al entorno y pueden adaptarse sin dañar a otros, las diferencias individuales se consideran como oportunidades de aprendizaje que hay que aprovechar y las crisis se ven como consecuencia lógica del estado de evolución en que vivimos.

Las organizaciones diseñan sus estrategias a corto, mediano y largo plazo con el objetivo de enfrentar mejor los cambios; de igual forma, es definitivo que las personas pueden beneficiarse de hacer esto mismo al nivel personal, para elegir las alternativas que sean más económicas desde el punto de vista monetario y energético (tanto físico como mental) y ayudarán a prever y administrar los problemas, éxitos y fracasos que irremediamente se experimentan en el transcurso de los cambios.

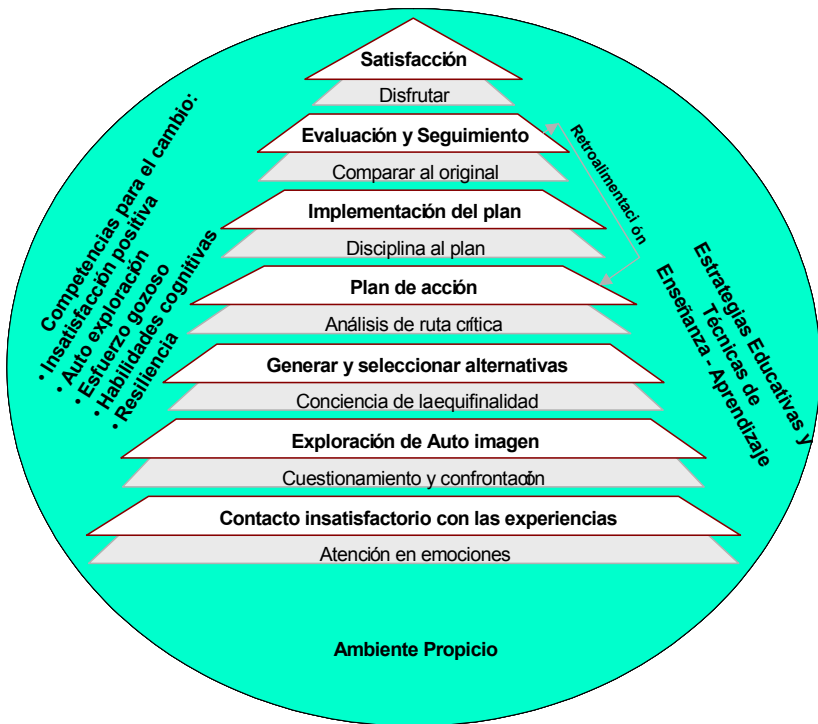
Modelo de competencias individuales para cambiar

Ser competente significa ser capaz de llevar a cabo una función en forma eficiente, a fin de lograr los resultados deseados. Cuando se es competente, se puede demostrar la posesión de conocimientos y habilidades al desempeñarse en cualquier ámbito donde estos sean requeridos.

Algunas competencias se van adquiriendo y desarrollando en forma natural durante el transcurso de la vida, pero en otras es conveniente participar en procesos formales, como programas educativos y de desarrollo, que permitan alcanzar con el nivel requerido por las circunstancias.

Para desarrollar las competencias individuales para el cambio es preciso: (a) conocer el proceso de cambio personal, (b) saber cuáles son las competencias requeridas para lograr el cambio (c) contar con estrategias educativas adecuadas a la situación personal específica, y aplicar las técnicas y herramientas de enseñanza – aprendizaje correspondientes y (d) saber cómo es y cómo se puede generar el ambiente propicio para que el cambio se de, como se muestra en el modelo de Competencias para el Cambio presentado en la Figura 1, el cual considera de una forma simplificada, los diferentes elementos involucrados en el proceso de cambio individual.

Figura 1. Modelo de Competencias para el Cambio Individual.



Proceso de desarrollo de competencias para el cambio personal

Desarrollar competencias para el cambio personal involucra todo un proceso que permite llevar al individuo en primer lugar a darse cuenta de

cómo los cambios afectan su grado de satisfacción con las experiencias que enfrenta, para así explorar las razones de insatisfacción, buscar alternativas para lograr el equilibrio a través de un análisis, implementación, evaluación y seguimiento de las alternativas elegidas, que lo lleve finalmente a percibirse satisfecho y en armonía con los cambios.

Contacto insatisfactorio con las experiencias/Estrategia: Atención en emociones

El primer paso para determinar la posibilidad del cambio, es conocer el nivel de insatisfacción experimentado personalmente con el estado actual de las cosas (experiencias y resultados actuales obtenidos). La estrategia principal para permitir el descubrimiento y contacto con lo insatisfactorio de las experiencias, consiste en propiciar la concentración de la atención en las emociones que surgen y se ven reflejadas en las conductas actuales.

Es claro que las personas cambian en la medida en que estén motivadas para hacerlo y generalmente esto sucede cuando se toma conciencia de la potencialidad inexplorada, capacidad y deseos de prosperar. La labor de los desarrolladores en competencias para el cambio personal consistirá primero en explorar las causas que generan el estado actual de motivación y después, en diseñar escenarios propicios para hacer que la esperanza surja, que exista motivación y confianza en que el poder de decisión y determinación llevará al logro de las metas deseadas, si se utiliza un proceso estructurado para tales efectos.

Exploración de auto imagen / estrategia: Cuestionamiento y confrontación

Una vez que se ha experimentado insatisfacción con el estado actual y se cuenta con energía para cambiar, entonces el terreno está listo para iniciar la auto exploración del auto imagen. Este es el momento propicio para fomentar el auto conocimiento y fortalecer el auto imagen. Hacer consciente la manera habitual de reaccionar ante los eventos, las creencias, valores, fortalezas y debilidades, potencial y capacidad, reconociendo que se cuenta con los recursos necesarios para alcanzar todo lo que se proponga.

La estrategia a seguir durante esta fase de auto exploración es de cuestionamiento y confrontación y está orientada principalmente hacia conocerse mejor, contar con una mejor percepción de los sentimientos, emociones y reacciones distintivas que se generan al actuar, al mismo

tiempo que detectar las capacidades que permiten manejar las relaciones en una forma productiva y satisfactoria. Realizar un análisis que permita vislumbrar la distancia que existe entre el estado en que se encuentra ahora y el que representa lo que se desea, encontrar esa brecha que sirve para canalizar la energía.

Generar y seleccionar alternativas / estrategia: Conciencia de la equifinalidad

Una vez que se han determinado las brechas existentes entre la situación actual y la deseada, entonces se requiere de la convicción de hacer uso del propio potencial para generar y seleccionar alternativas. La estrategia principalmente utilizada es la conciencia de la equifinalidad. Saber que no existe sólo una causa, o un solo efecto, o un solo camino para resolver los problemas o llegar a los objetivos.

Es en este paso de generación y selección de alternativas en donde se requiere que aflore fuertemente la creatividad, capacidad de análisis y de evaluación, para aproximarse al objetivo con una serie de opciones y conciencia plena de los diferentes caminos que llevarán a la misma meta.

Plan de acción / estrategia: Análisis de ruta crítica

Una vez seleccionadas las alternativas más convenientes, se procede a estructurar un plan de acción que permita canalizar los esfuerzos de una manera estructurada. La estrategia principal que se observa para la elaboración de este plan es el realizar un análisis de la ruta crítica que se tiene que seguir, cuidando el orden y la oportunidad en que deben de realizarse las actividades para evitar la implementación de acciones para las cuales no se ha preparado correctamente, debido a un análisis débil u omisión de aspectos importantes que impactan en los resultados.

El plan de acción debe ser realista y contar con perspectivas múltiples acerca de los resultados que se desean obtener, por lo que sería muy valioso decidir qué hacer, quiénes estarán involucrados, cómo y cuándo hacerlo, para alcanzar el éxito en el futuro. Así mismo, es conveniente ordenar los desafíos en prioridades y las acciones en orden de implementación, determinando de esta manera las decisiones de tipo táctico-operativo que se propone efectuar para lograr los objetivos.

Implementación del plan / estrategia: Disciplina al plan

Cuando ya se cuenta con el plan de acción, se procede a su ejecución. Poner en práctica los planes requiere de gran esfuerzo y energía personal. La estrategia clave en este paso es la disciplina al plan para mantener el rumbo.

Es bien sabido que existe el impulso a realizar aquellos cambios que se adecúan a las creencias y valores; cuando esto sucede, será más sencillo y rápido llevarlos a cabo. Las personas sólo pueden hacer uso de los recursos que saben que tienen y saben cómo usar, es por eso que para realizar cambios que no sean acordes a las creencias y valores, se requiere paciencia y energía para mantener el ímpetu, pues éstos se desarrollarán con lentitud.

Evaluación y seguimiento / estrategia: Comparar al original

Para el logro de los resultados que se han propuesto, es conveniente contar con mecanismos de seguimiento y evaluación de las acciones implementadas, siendo la estrategia principal el evaluar los resultados contra el plan original.

Debido al impacto que se genera o recibe del entorno, es conveniente la realización de un monitoreo continuo de cómo va el plan. Aunque el aprendizaje puede darse de muchas formas y en diferentes momentos, es conveniente que para evaluar los resultados se busque la opinión de otros sobre el impacto que se tiene en ellos, siendo lo suficientemente cautelosos como para poder determinar “cuando la crítica no se brinda, cuando resulta deficiente o demasiado dura, [ya que] puede llevar a la desmoralización y a la desmotivación”. Así mismo hay que estar conscientes de que “la crítica positiva nos apuntala en nuestra seguridad, y eso nos lleva a probar la aptitud emocional que nos esforzamos a mejorar.”

Satisfacción / estrategia: Disfrutar

La evaluación más importante es la que se realiza sobre la satisfacción que se ha obtenido a través de todo el proceso de cambio. Darse la oportunidad de disfrutar no sólo de los resultados exitosos, sino también de los fracasos y en general, de y durante todo el proceso de cambio.

Competencias para el cambio

Las competencias individuales para cambiar son aquellas habilidades, capacidades, actitudes o aptitudes demostrables, que permiten a la persona moverse de un estado a otro, en el cual se es más funcional.

Hablar de las competencias necesarias para cambiar es hacer alusión a aquellas competencias que permiten fortalecer las fuerzas impulsoras del cambio o debilitar las fuerzas obstaculizadoras del mismo, así como a la adquisición de aquellas competencias con las que actualmente no se cuenta y que son requeridas para llegar al estado deseado.

Insatisfacción positiva

Se puede considerar que si no existe una insatisfacción con el estado actual, no existe energía con la cual trabajar. De acuerdo con el Dr. Bentley, el que esta insatisfacción sea positiva permite reconocer que el cambio puede ser posible, da proactividad y genera compromiso para actuar, una actitud que demuestra la disponibilidad y esperanza de cambiar.

“Cada aprieto emocional tiene su remedio: una habilidad de adquirir una actitud de cambio”, sin embargo debe de estar presente la esperanza de que dicho cambio es posible para poder generar la energía necesaria para el cambio.

Auto exploración

El volcarse hacia dentro, “el constituirnos en observadores de nosotros mismos nos dará la flexibilidad necesaria para adaptarnos con mayor libertad a las circunstancias que se nos presenten”. Esta flexibilidad y adaptación son un resultado natural de un mejor conocimiento de las fortalezas y debilidades propias.

Para la auto exploración se requiere de contar con las habilidades de auto observación y auto conocimiento. De ser capaces de desarrollar estados internos que permitan conocerse más y mejor. Tarthang Tulku nos dice que “Por medio de la práctica de la auto-observación en nuestra meditación y en la vida cotidiana, incluso nuestras preguntas más profundas pueden obtener una respuesta” y que “La auto-observación es la movilización lúcida y saludable de todos nuestros recursos y habilidades”.

Esfuerzo gozoso

Dr. Joe Bentley comenta que todo cambio está relacionado con el hecho de cerrar brechas entre el estado actual y el deseado. Si el objetivo es reducir esas brechas para lograr nuestras metas, entonces la energía personal o de propulsión que impulsa al individuo a actuar es importante.

Sally Atkinson clasifica la Energía Personal en: “orientación y motivación al logro (ambición personal y motivarse y motivar a otros)”. Es el desarrollo de esa habilidad de disciplinar el pensamiento y controlar los pensamientos negativos, reconociendo que debido al esfuerzo positivo y continuo se alcanzan las metas.

El esfuerzo gozoso es una competencia muy importante ya que al moverse de un estado actual a otro deseado, se pueden sufrir algunas crisis que requerirán poner en práctica toda la energía y resolución para llegar al triunfo y superar las dificultades que se hayan presentado. Reconocer que “las recaídas y los deslices no tienen por qué ser señales de derrota”, y que “La clave para utilizar constructivamente los deslices es comprender que un paso atrás no es lo mismo que una recaída total.”

Habilidades cognitivas

La competencia de habilidad cognitiva parte de la premisa de que la aptitud es aquella capacidad que se posee para manejar la información adquirida, resolver situaciones nuevas. Sally Atkinson resume las habilidades Cognitivas en: “Complejidad cognitiva, Flexibilidad cognitiva, Habilidad visionaria, Claridad en el uso de información y agudeza perceptual”.

Es posible identificar esta competencia a través del actuar ante las circunstancias, por la capacidad demostrada para identificar los patrones de interrelación existentes entre los diferentes eventos que se experimentan durante la vida; por las relaciones y comparaciones y la utilización de analogías y metáforas.

Resiliencia emocional

Se considera la resiliencia emocional como aquella habilidad o capacidad para recuperarse de la adversidad y también de absorber los niveles de cambio inesperado, mostrando una conducta disfuncional mínima y manteniendo una percepción balanceada del yo.

Cuando el individuo se encuentra inmerso en ambientes demandantes, adversos y complicados, el contar con un alto nivel de

resiliencia será clave ya que el nivel de resiliencia que cada uno posee determinará el logro o no logro de las metas. Sally Atkinson menciona que dentro de la resiliencia emocional se pueden considerar habilidades como el auto control y auto disciplina y el manejo adecuado de emociones.

El manejo adecuado de las emociones involucra el tomar responsabilidad de los propios actos y lograr una expresión adecuada de las emociones, pudiendo influir en los niveles de ansiedad y estrés para funcionar más efectivamente con el entorno.

Basil y Cook señalan que “La aceptación del proceso de cambio de vida, tanto personal como profesional llegará más fácilmente a aquellos que pueden tolerar la ambigüedad, que puedan enfrentarse a las relaciones temporales y que puedan romper con la tradición”. Cabe agregar que el nivel de resiliencia añadiría a esta tolerancia, un factor especial que es la característica de hacerlo mostrando una conducta disfuncional mínima.

Estrategias educativas y técnicas de enseñanza-aprendizaje

Existen muchas formas para lograr un resultado, múltiples caminos llevan a las metas. Se puede emprender el camino solos, o con la compañía de un maestro, tutor o guía. Sin embargo, aún y cuando el camino se emprenda solo, siempre existe alguien de quien se aprende o recibe información.

Evidentemente, contar con estrategias educativas no es suficiente, sino que se requiere del empleo de técnicas de enseñanza adecuadas a los diversos estilos de aprendizaje personales. Se ha de reconocer que los individuos aprenden e interiorizan las experiencias vividas de manera diferente, y que es a través de la asociación, diferenciación y repetición, que se generan patrones poderosos.

Tanto la aplicación de estrategias educativas como técnicas de enseñanza adecuadas a la persona y situación particular, dependen de realizar un buen diagnóstico o recopilación de información relevante, por lo que es conveniente poner atención especial en reconocer que muchos de los datos pueden representar síntomas y no causas, y que determinar correctamente las causas será esencial para el desarrollo efectivo de las competencias correspondientes.

Ambiente propicio

Cada persona tiene su momento propicio para abrirse y ser receptivo a cualquier propuesta que le ayude a afrontar alguna situación en particular. El maestro aparece cuando la persona está lista. Sin embargo, para quienes fungen como desarrolladores de competencias para afrontar el cambio exitosamente, es importante poder generar ambientes conducentes a sembrar las semillas de inquietud, que florezcan tal vez más tarde, cuando la persona esté preparada para hacerlo.

Conclusiones

El desarrollo de competencias individuales para el cambio es cada vez más evidente; las personas, sacudidas por las olas de cambios de la actualidad, están dedicando mayor disposición y energía a prepararse para afrontarlos o sobreponerse a ellos. Las organizaciones globales están comprendiendo que juegan un rol importante en el desarrollo de las competencias individuales para el cambio de sus empleados y están conscientes de que el personal involucrado en la capacitación y desarrollo requiere de preparación técnica, creatividad y profesionalismo, y en la medida en que esto suceda es que el cambio se dará en los individuos e influirá en la velocidad en que ocurra.

Las personas se diferencian en diversos aspectos que impactan el aprendizaje; cada quien con su historia personal, nivel de habilidades, aptitudes, actitudes, motivaciones, conocimientos y personalidad únicas. Mucho es lo que las organizaciones pueden hacer para propiciar que su personal se encuentre inmerso en ambientes que le generen confianza y entusiasmo hacia el cambio, principalmente recordando respetar la diversidad y unicidad que caracteriza al ser humano.

En el presente artículo se han expuesto los fundamentos de un Modelo que cuenta con los elementos relevantes para trascender exitosamente los retos que constituyen los cambios constantes, a través de estrategias tendientes a desarrollar competencias para el cambio personal, y sirve como plataforma de despegue de aquellos que se encuentran involucrados en ayudar a las personas y organizaciones a entenderse mejor y funcionar más efectivamente en esta vorágine de cambios.

Es importante recordar que desarrollar las competencias individuales para el cambio es un proceso que implica pasar por diferentes etapas,

mismas que requieren de competencias específicas a fin de alcanzar un cambio exitoso.

Sortear las diferentes etapas del proceso de cambio personal puede hacerse a base de prueba y error o por mera intuición, sin embargo, el valor del modelo presentado consiste en identificar las estrategias educativas adecuadas para el éxito en cada etapa.

El modelo considera que el aprendizaje y dominio en las competencias sólo se da en ambientes conducentes, por lo que es preciso analizar la composición del grupo de personas que estarán involucradas, sus características y necesidades específicas, para diseñar programas que estimulen y reten a cambiar, manteniendo en mente que las personas responden mejor en diferentes ambientes.

En los últimos tiempos es cada vez más frecuente encontrar personas y organizaciones interesadas en el desarrollo de las competencias para el cambio, por lo tanto, es imprescindible que existan facilitadores o educadores preparados para desarrollar dichas competencias en un futuro cercano.

Referencias

- Atkinson, S. 1999. Reflections Personal Development for Managers – getting the process right. *Journal of Managerial Psychology*. (En línea). Bradford: 1999. Tomo 14, No. 6; pag. 502.
- Basil, D.C. & C.W. Cook. 1979. *Administración del Cambio*. Editorial Diana.
- Bentley, J. Enero 14. 2004. Exposición de cátedra en el Doctorado en Educación para el Cambio Organizacional, Pepperdine University, Monterrey, N.L.
- Bertolotto, G. 2000. *Programación Neurolingüística Desarrollo Personal*. Editorial Diana.
- Bradbury, A. 2000. *Programación Neuro-Lingüística para el Éxito en los Negocios*. Panorama.
- Goleman, D. 1999. *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Vergara.
- Tarhang, T. 2000. *El Camino de la Mente Libre*. Editorial Bodhi,