Universidad de Navarra

FHN-338
0-402-028

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

«Coaching» directivo

El proceso de llegar a ser y mantenerse competente

Competencias, según una de las más aceptadas definiciones, son «aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en el ejercicio de su función».

Definición de la que podemos destacar:

- Comportamientos habituales. *Hábitos de conducta.*
- Observables. *Identificables en la toma de decisiones y en la acción.*
- Posibilitan el éxito. *Facilitan la conducta eficaz. Eficiencia.*
- De una persona en el ejercicio de su función. *De una persona que ejerce una función.*

A los efectos del tema que nos ocupa y en función de lo que antecede, podemos afirmar que la persona no nace competente. Llega a ser competente, o no, para la realización de determinadas cosas o para el desempeño de determinadas funciones.

Do Not Copy or Post

Nota técnica preparada por el Profesor Francisco Gay. Febrero de 2002.

Copyright © 2002, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, diríjase a IESE PUBLISHING a través de www.iesep.com, o bien llame al +34 932 534 200, envíe un fax al +34 932 534 343, escriba a IESEP C/ Juan de Alós, 43 - 08034 Barcelona, España, o a iesep@iesep.com.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 28/1/11

Al proceso básico –¿inicial?– de adquisición de competencias, el proceso mediante el cual la persona se hace competente para incorporarse como individuo autónomo a una sociedad concreta, se le denomina proceso educativo básico, y, cada vez más, los pedagogos se refieren a esta etapa como el proceso durante el cual *la persona se educa*. Con ayuda externa, pero es la persona la que se educa.

La persona está en un permanente proceso de incorporación a una sociedad concreta. Bien porque la persona cambia de sociedad, bien porque cambia la sociedad en la que está inmersa. Por una u otra razón, a veces por ambas a la vez, la persona está en permanente necesidad de educarse. Necesita adquirir las competencias que le facultan como individuo autónomo en una sociedad –que podemos llamar también situación, contexto o función– concreta.

A medida que la persona va haciéndose capaz de desenvolverse adecuadamente en sociedades, situaciones, funciones, etc. diferentes, va constatando que las competencias que posee le posibilitan salir con bien de situaciones diversas e incluso muy diferentes entre sí. Las mismas competencias le facultan para ejercer diferentes funciones, actuar adecuadamente como miembro de diferentes grupos, sociedades, etc., y, del mismo modo, debería poder constatar que hay competencias que han dejado de ser adecuadas, otras que aún no posee, otras que no ejerce adecuadamente o que podrían ejercerse de modo más eficaz, etc. Debería poder, pero no siempre puede, del mismo modo que no siempre puede identificar las competencias que posee y que está poniendo en juego para ese salir con bien al que hemos aludido.

En contra de lo que podría parecer, no es nada fácil para la persona adulta el proceso de adquisición de competencias. Las dificultades empiezan en el mismo momento en que tiene que identificar las competencias que posee, las que no posee, las que necesita, cómo ejerce las que posee, etc. Tiene que identificar que hay cosas que no hace bien, o que debería hacer mejor, o de otro modo, identificar que hay hábitos adquiridos que debe «desaprender»... y, para ello, necesita «feedback».

Capacidad de autocrítica para revisar y adecuar conductas en función de resultados y «feedback» externo, pero el «feedback» no siempre está, y cuando está, no siempre se percibe adecuadamente, además de que, con frecuencia, suele llegar tarde. Pero las dificultades del proceso sólo empiezan aquí.

Para una visión de conjunto, podemos apoyarnos en la siguiente matriz:

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Tabla 1

Procesos de adquisición de competencias

CONSCIENTE	*II*. CONSCIENTE DE SU INCOMPETENCIA	*III*. CONSCIENTE DE SU COMPETENCIA
INCONSCIENTE	*I*. INCONSCIENTE DE SU INCOMPETENCIA	*IV*. INCONSCIENTE DE SU COMPETENCIA
	INCOMPETENTE	COMPETENTE

Desde la que podemos analizar los siguientes ámbitos:

I: El de aquellas personas que no son conscientes –no saben– de aquellas cosas que no hacen bien o que deberían hacer mejor.

II: El de las personas que son conscientes –saben– de aquellas cosas que no hacen bien, o que deberían hacer mejor, pero necesitan aprender.

III: El de las personas que han aprendido a hacer las cosas bien, pero aún no las hacen habitualmente, por hábito.

IV: El de las personas que habitualmente –por hábito– hacen las cosas bien.

Ambitos que también pueden ser considerados como fases de un proceso de adquisición de competencias, en una misma persona.

Que la persona sepa, sea consciente, que no está haciendo las cosas bien, o que debería hacerlas mejor, ni es automático ni, la mayoría de las veces, autónomo. Cierto que de antiguo viene el consejo de una gran capacidad de autocrítica como motor del desarrollo personal, pero más antiguo e igualmente vigente es lo de la dificultad de evaluarse uno mismo. El correcto y útil «auto feedback» es muy difícil. Tanto más difícil cuanto más implicada está la persona en la realización del proceso en el que, por otra parte, pretende evaluarse.

Además, y tal como hemos dicho antes, el «feedback» externo no siempre está, y cuando está, no siempre se percibe adecuadamente, o bien no siempre llega a tiempo.

Una vez la persona es consciente de que lo ha de hacer mejor y, muy importante, de que puede llegar a hacerlo mejor, estamos en el único punto a partir del cual la persona puede aprender.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post