

EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Carolina Calderón Agudelo

Universidad de La Sabana

Chía, Enero de 2006.

Resumen

Buscar potencializar el desarrollo de las personas mediante el permanente perfeccionamiento de sus habilidades técnicas y humanas, les permite obtener el logro de objetivos personales que a su vez estarán acordes con los de la organización, permitiendo esto una mejora en el cumplimiento de la visión, ya que, todos estarán enfocados en los mismos procesos. A diferencia de lo que se piensa, los procesos de capacitación no son lo mismo que el desarrollo humano, estos difieren en que el segundo, potencia netamente el desarrollo de la organización ya que únicamente modifica los conocimientos con el propósito de lograr metas en las organizaciones. Desarrollar estrategias que vinculen a las personas en su desarrollo humano, será la piedra angular tanto del crecimiento individual, como del de la organización.

Palabras Clave: Organización, Formación, Aprendizaje Vivencial o por experiencia, Competencia, Coaching, Autoeficacia.

Abstract

To look for to potencial of the development of the people by means of the permanent improvement of its technical and human abilities, allows them to obtain the profit of personal objectives that will be agreed as well with those of the organization, allowing a this improvement in the fulfillment of the vision, since, all will be focused in such processes. Unlike which one thinks, the qualification processes are not just like the human development, these differ in which the second, power net the development of the organization since it modifies the knowledge solely in order to obtain goals in the organizations. To develop strategies that tie to the people in their human development, will be the angular stone as much of the individual growth, like of the one of the organization.

Key Words: Organization, Outdoor Training, Formation, Competition, Coaching, autoeficacia

EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Introducción e Historia

El mundo de hoy en día plantea nuevos retos ante las organizaciones y los individuos dentro de estas, los cambios tecnológicos, el ordenamiento mundial, la globalización y la creciente competencia además de la constante aparición de nuevas organizaciones y filosofía. Hasta hace unas décadas se concebía que los activos mas importantes de una organización eran sus instalaciones, su capacidad de producción y su capital; sin embargo, las organizaciones están constituidas por personas y estas ahora constituyen el mayor activo de una empresa.

Son las personas las que producen en fin último el éxito o fracaso de una empresa (Garlfiel 1996). Pero esta concepción acerca de los trabajadores no siempre fue así. Teniendo en cuenta un poco la historia del pensamiento organizacional, es posible entrever varias escuelas o corrientes en el tiempo (Puchol 2003):

1. La escuela de la organización científica del trabajo, la cual aparece con las propuestas de Frederik Taylor en 1907 en Norteamérica y en Europa con Henri Fayol, quienes enfatizan en la metodología empleada para la producción mas no en el trabajador.
2. La escuela de las relaciones humanas que es una reacción frente a la anterior y propiciada por los experimentos llevados a cabo por Elton Mayo en Hawthorne en 1927 y coloca como factor de producción al trabajador.
3. La escuela de recursos humanos; la cual presumiblemente data de 1960, en la cual se desarrollaron estudios de grupos y de psicología social como los hechos

por Rensis Likert y Kurt Lewin, además de la propuesta de teorías sobre motivación y trabajo llevadas a cabo por Abraham Maslow.

4. Por último se encuentra la escuela de sistemas, la cual es una adaptación de las teorías biológicas de Bertalanfy y de evolución al funcionamiento organizacional; en la cual se concibe a la organización como un sistema, donde el todo de la organización es más que la suma de sus partes y es un sistema que transforma los inputs en outputs; en esta última etapa también se presentan las teorías de talento humano, en las cuales se concibe que las personas no son recursos equiparables a como son recursos materiales como las instalaciones o las máquinas. Las personas en este punto son un elemento crucial para la organización y su adecuado desempeño.

Esta breve historia de la organización del trabajo presenta en cierta medida la historia del área de talento humano. En ocasiones la aparición de esta área puede darse por: el crecimiento de las empresas y por tanto de su complejidad en donde es necesario relegar una función bien sea de selección o capacitación a un área; por la creciente normativización laboral, por la acción sindical, por la necesidad de humanización del trabajo y por la creciente tecnificación de los procesos de producción. (Puchol 2003)

Es así que se ha pasado por una gran conjunto de visiones acerca de lo que el ser humano hace y es dentro de la organización, si bien en un principio se concibió como una herramienta semejante a un martillo, esta concepción condujo a ver al ser humano como un engranaje reemplazable dentro de la estructura de la organización y sin ningún tipo de beneficio para su propio desarrollo, sería con la llegada de la revolución informática y el cambio del ordenamiento mundial que el

empleado adquiriría nuevas concepciones, pasando de una herramienta a un eje fundamental en la empresa, no sería una herramienta más sino todo un conjunto de conocimientos y creencias que se ven reflejados en la cultura de la misma empresa.

En el siguiente trabajo se presentarán algunas de las funciones desempeñadas por el área de talento humano y de cómo el desarrollo y formación organizacional son dos factores primordiales para el éxito tanto de la introducción de cambios como del éxito de una organización; así pues se desarrollarán los modelos comúnmente encontrados en la literatura sobre la formación y en correspondiente se presentarán los modelos de Outdoor Training y Autoeficacia como otras fuentes de formación organizacional.

Funciones del área de Talento humano

Dentro de las funciones prototípicas del área de talento humano se encuentran: La función de administración de personal, la cual se refiere al manejo burocrático, ateniendo a los trámites de contratos, firmas, recibos de salarios etc. La función de compensación para tratar de conseguir una estructura de salarios motivantes, equitativos y competitivos. La función de dirección y desarrollo del talento humano que se refiere a la necesidad de crecer en las propias personas y de alcanzar mejores lugares dentro de la organización en la medida en que se pueden asumir mayores responsabilidades.; dentro de las funciones esta es una de las más complejas, dado que implica, otras funciones como la comunicación, participación, formación, promoción y desarrollo, clima laboral motivación etc. Y por último la función de relaciones laborales las cuales tratan los conflictos surgidos tanto individualmente como colectivamente. (Puchol. 2003)

En Colombia existe un fuerte énfasis en el área de talento humano hacia las funciones de administración del personal más que en desarrollo de las personas, teniendo en cuenta que la formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

Una vez se ha pasado por el proceso de selección de personal en la cual se ha establecido el tipo de perfil de competencias del trabajador es necesario tener en cuenta las aspiraciones de crecimiento del mismo y poder permitirle hacerlo dentro de la organización; para esto es necesario generar un programa encaminado directamente hacia el desarrollo y formación. En algunas organizaciones se concibe que estos programas constituyen un gasto dado que no se conciben estos programas como inversiones que serán retribuidas hacia la empresa en forma de beneficios tanto a corto, mediano y largo plazo.

Es claro que para generar programas de formación es necesario tener indicadores cuantitativos y cualitativos acerca de los beneficios que traería la formación o su contrario, teniendo en cuenta que la formación provee de estabilidad, mejoramiento del clima laboral, que en palabras de Berharnd y estableciendo la diferencia entre formación y desarrollo (1989) propone: “la formación es, naturalmente una actividad a corto plazo... el desarrollo es a largo plazo orientado al futuro... la formación sirve para que las personas hagan mejor su trabajo... el desarrollo ayuda a pensare estratégicamente, crea generalistas y, en último extremo, líderes empresariales... la formación debe ser descentralizada,

impartida por los departamentos mientras que el desarrollo debe ser centralizado y sufragado por la empresa". (pg. 57)

Formación y Desarrollo

Los efectos de la implementación de un programa desarrollo y formación pueden darse en distintos niveles: sobre el proceso de trabajo en un incremento en la cantidad y calidad, la disminución de material defectuoso, la optimización del recurso; a nivel personal se encuentra una reducción del ausentismo, disminución del abandono de puestos, el incremento en la satisfacción labora, la reducción del sociocentrismo en los departamentos; en el nivel directivo se encuentra que es más fácil la introducción de la nueva tecnología, el mejoramiento del clima y de la comunicación vertical y horizontal, además de la identificación de las persona mas apta para la promoción.

Dentro de los programas de formación y desarrollo es necesario iniciar con un diagnostico acerca de la necesidades de la organización, ya que los contenidos impartidos deben ser tanto pertinentes (enseñar cosas útiles) como relevantes (enseñar cosas importantes); además de establecer de antemano las metodologías, el lugar, el momento, los formadores y los formandos, es decir la creación de una planeación estratégica para la formación y el desarrollo.

Tanto el diagnostico como la continua evaluación son indicadores que servirán para determinar la influencia en los empleados de los programa de desarrollo, sin ello, es posible que tanto los formandos como los formadores no puedan determinar hasta que punto ha servido o no los planes de desarrollo.

De esta manera la formación se debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las

insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual. Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas. La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación. Por último, motivar a los empleados para adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones

Existen diversas formas de caracterizar y clasificar los tipos de formación y desarrollo bien sea por el número de personas: grupal o individual, por el lugar en el cual se imparte: en el puesto de trabajo, en el aula o entre estos dos; o por el momento de la vida laboral.

En este último tipo se encuentran las formaciones de (Puchol 2003):

1. Acogida, en la cual se puede interceder por medio del TWI (Training Whiting Industry) y el Roting; en la primera el trabajador aprende haciendo en el lugar del trabajo, lo cual es una excelente técnica en lo referente a habilidades manuales concentrándose en el seguimiento según un modelo, y en la descomposición de la tarea. En el segundo tipo el roting, se refiere a la posibilidad de estar en diferentes tiempos en diferentes lugares en la empresa, facilitando la integración del nuevo empleado a la empresa además de proporcionar conocimientos de cómo funciona la empresa en diversos aspectos. Lo cual es dirigido a jóvenes titulados en su primer empleo dada la necesidad de tener una visión integral de la empresa.

2. Permanentes, esta formación constituye una puesta al día de los conocimientos y tecnologías que van apareciendo en el mundo moderno, dada la dinámica del conocimiento, esta formación exige un mayor compromiso por parte de la alta dirección así como de la forma precisa en la cual los conocimientos anteriores son obsoletos ante los novedosos.
3. Para la promoción, dadas las motivaciones internas de cada individuo, es posible esperar que existen dentro de la empresa, personas que deseen seguir creciendo laboralmente, dado que la promoción implica un reconocimiento, también implica la necesidad de mayores responsabilidades, y mayor autonomía, en este sentido la formación para la promoción resulta esencial para poder afrontar de manera efectiva las nuevas cargas laborales del puesto.
4. Para la jubilación. En el tránsito de la vida, ocurre inexorablemente el paso de la vida productiva a una vida de jubilación, esta transición en ocasiones puede ser traumática para algunos empleados dado el contenido social que ello implica (se es por lo que se hace), y la obtención de herramientas para enfrentar este cambio deben provenir de parte de la empresa.
5. Para el cambio. Todos los modelos conocidos para la introducción del cambio se fundamentan en dos principios básicos: incrementar las fuerzas impulsadoras del cambio y debilitar las fuerzas que se oponen al mismo. Para encarar el cambio ante las personas es necesario la información y la formación, permitiendo de esta manera inculcar una cultura de cambio.

Si bien la formación es diferenciable dependiendo de los intereses de cada organización, es de resaltar que en algunas organizaciones el desarrollo humano va más allá de los intereses de la propia organización, es posible extender los planes

de desarrollo hacia los individuos o grupos pequeños con intereses propios, en algunos casos es posible ver como se crean planes de desarrollo con fines como la educación en personas de baja escolaridad o en caso contrario de personas ya profesionales como permitirles crecer académicamente, haciendo posible la vinculación de las empresas a entidades educativas.

Los anteriores tipos de formaciones dan indicios acerca de qué hacer en quiénes, una parte importante será la metodología a utilizar para el desarrollo y la formación; de esta manera es necesario tener en cuenta que la población a enseñar es típicamente adulta con ciertas características de creencias y modelos mentales. Es así que es posible encontrar metodologías activas en la cual el formador no imparte una clase sino que propicia y principalmente orienta a sus formandos, una metodología participativa en la cual todos aprenden de todos y otras metodologías como el outdoor, coaching y la autoeficacia.

Outdoor Training

Bajo distintos nombres se ha empezado a conocer unos tipos o formas de aprendizaje como: “experiential learning”, “outdoor education”, “situated learning”, “aprendizaje vivencial o experiencial”; todos estos comparten no solo una nueva forma de enseñanza sino que involucran una epistemología propia (teoría cognitiva situada, el constructivismo social y la teoría cognitivo social). Así pues y antes de entrar a la descripción conceptual, es necesario dilucidar que la realidad como tal es una construcción social; la cual tiene sentido para aquellos que interactúan dentro de tal realidad.

El conocimiento verdadero (entendido en sentido lógico) no es la correspondencia entre un interior subjetivo y una realidad externa; por el contrario el

conocimiento en una construcción social y atiende de manera única las necesidades de los individuos. Así pues, que la distancia concebida siglos atrás entre el sentido común y el científico, no parece tan clara con esta concepción sobre la construcción no sólo del conocimiento sino de la realidad.

Siguiendo con lo anterior el aprendizaje es un proceso en donde se construyen conocimientos a partir de situaciones comunes y cotidianas, el aprendizaje de la misma manera es el resultado de un proceso social en donde se descubren nuevas formas de pensar (el aprender a pensar), de resolución de problemas en donde interactúan conjuntamente el conocimiento procedimental y declarativo; por último el aprendizaje no se separa del mundo sino que surge con él. (Stein 1998)

Este cambio de visión involucra al ambiente como un elemento primordial con el individuo, determinando así que los conocimientos adquiridos en el ambiente, son conocimientos de tipo práctico y que se adecuan a las mismas circunstancias cambiantes del ambiente, así pues es un aprendizaje de acciones más que de reglas o de pasos a seguir.

En este tipo de aprendizajes los hechos tienen consecuencias reales, y las personas no solo aprenden de sus experiencias y descubrimientos sino que también aprenden de las experiencias y descubrimientos de los demás (Stevens, Walker y Anthony 1992); ya que los involucrados en este tipo de experiencias reflexionan sobre sus experiencias de manera conjunta creando nuevos mecanismos de comunicación y de pensamiento.

Es así que una persona en su desarrollo en la empresa no se siente abandonada a su suerte, sino que su proceso y su convivencia se ve afectada y

afectada a todo el conjunto, dado que estamos hablando de una persona entendida como un elemento social y en constante interacción con otros.

Este aprendizaje en realidad no es tan nuevo como suele aparecer en varias páginas de Internet; sus principios se remontan a la educación impartida en los campamentos norteamericanos de 1930; (Richardson; Simmons, 1996) en donde se impartían diferentes formas de enseñanza, muchas de ellas dedicadas en principio a conocimientos académicos de tipo Biología, Naturaleza etc.

Con el paso del tiempo, y con las nuevas y renovadas teorías de la cultura y de la cognición, aspectos como este tipo de educación salieron a relucir; los primeros ensayos se dieron en escuelas norteamericanas como la High School English classes de donde salió un proyecto denominado "Foxfire" por medio del cual los estudiantes aprenden sobre la cultura en las montañas Apalaches. Y otro proyecto es el OASES (Occupational and Academic Skills for the employment of Students) en donde se integran diversos tipos de conocimientos que van desde el Inglés hasta las ciencias políticas, matemáticas y sociología. (Richardson; Simmons, 1996)

Este tipo de aprendizaje no busca desbancar los métodos formales de enseñanza, sino que busca abrir nuevos caminos, y explicaciones para la construcción del conocimiento. Hasta el momento y se podría decir que durante los finales de los 80's y en los 90's estas metodologías estuvieron centradas en la escuela, y en como esta (donde se imparte educación formal o el closedoor) se podría adaptar a las nuevas formas de enseñanza; sin embargo, el atractivo generado ha desencadenado una sucesiva exploración en otros campos no dedicados a la enseñanza básica y secundaria; tales campos han sido la educación superior, y la enseñanza en adultos muy impartida por organizaciones tanto

lucrativas como no lucrativas (dentro de este sector también están todas aquellas empresas y organizaciones industriales que poseen los recursos para tal fin).

La implantación de la educación “outdoor” implica un cambio de roles entre maestro y estudiante, entre formador y formando; un cambio al nivel de estructura sobre la organización educativa, ya que de la misma manera en que los maestros se vuelven sujetos activos del conocimiento, también la organización se involucra activamente.

De otra manera algunas competencias necesarias para la enseñanza por medio de la educación “outdoor” podrían ser según Richardson y Simmons (1996):

1. Conocimientos y habilidades: los educadores en esta competencia deberán tener la habilidad para el manejo del grupo; de la misma manera poseer conocimientos en expedición, excursión, manejo de herramientas, habilidades para algunos deportes como el canotaje, la escalada y natación. Siguiendo con lo anterior, el educador estará en la capacidad para facilitar y conducir las actividades.
2. Fundamentos educacionales y psicológicos: independientemente de donde se realice la educación por experiencia, el educador deberá encontrar la manera adecuada de llegar a los objetivos educacionales por medio del aprendizaje “outdoor”; las estrategias y actividades utilizadas están relacionadas con el constructivismo, el aprendizaje basado en problemas, aprendizaje cooperativo. Los educadores necesitan el manejo de las teorías para así poder extractar datos e información valiosa que les permita a los estudiantes utilizar sus habilidades y conocimientos en la vida diaria, el educador en cierto sentido es un facilitador y constructor del conocimiento con el grupo.

3. Fundamentos en Educación “outdoor”: las experiencias deben estar estructuradas en su totalidad, teniendo en cuenta que algunas de ellas poseen elementos de riesgo; por lo general después de la experiencia se da un periodo de reflexión en donde todos significan la actividad y luego la evalúan. Claro está que esto no es una camisa de fuerza ya que el objetivo es ante todo poder construir y descubrir conocimientos que puedan aplicarse a la vida diaria.
4. Comprensión del ambiente natural: teniendo en cuenta que muchas de estas actividades se realizan al aire libre, en ambientes naturales y la ecología ha sido una de las mayor beneficiadas de este tipo de educación, se promulga entonces, por un adecuado uso del ambiente natural, al mismo tiempo que se realiza una apreciación silvestre se enseña el cuidado y el porqué de tales actitudes frente al ambiente.
5. Metodologías de enseñanza: la metodología de esta forma de educación se hace en modalidad de tiempo real con consecuencias reales, por ende las metodologías de enseñanza deben tener en cuenta estos factores independientemente de los materiales pedagógicos que se utilicen en la misma.

Estas son algunas competencias básicas para la educación “outdoor”; en la actualidad se encuentran diversos grupos y organizaciones que ofrecen este tipo de actividades; muchas de ellas realzan el papel de la aventura y diversión, olvidando en papel más importante que es la construcción social del conocimiento. Aunque en varias metodologías se emplean deportes de alto riesgo con grandes dosis de adrenalina, esto no quiere decir que el objetivo sea la diversión por la diversión, sino que por el contrario en estas actividades suelen encontrarse elementos de pensamiento y acción que en muchas ocasiones no se emplean en la vida cotidiana

de la oficina y que podrían resolver muchos problemas que por lo general se denotan complejos y sin solución.

Este tipo de enseñanza es ideal para personas cuyos perfiles de competencias están centrados en la resolución de problemas, así como en la creación de nuevos proyectos o propuestas hacia el futuro de la empresa.

El outdoor resulta también eficaz cuando se trata de mejorar los lazos de cooperación entre los mismos individuos, aunque su inadecuada utilización puede resultar en un efecto contrario, como el asentamiento de diferencias y el hecho de ver estas como un factor de discriminación más que de oportunidad para el enfrentamiento de los problemas de una empresa. El outdoor también adolece de otras desventajas como el costo de su realización el cual puede variar dependiendo de los días empleados y del lugar propuesto, sin embargo estos son factores que deben ser sopesados teniendo las consecuencias positivas que ello conlleva.

Coaching.

El nombre de esta actividad deriva de la palabra inglesa coach, que significa entrenador deportivo. Básicamente el coaching consiste en una serie de conversaciones en un contexto profesional y dirigido a mejorar resultados, entre un coach o tutor y coachee o tutelado. Normalmente este coach es el jefe del individuo, rompiendo de esa manera con la perspectiva de jefe como dador de órdenes y que suplía las deficiencias de sus subalternos, de la misma manera que sucede en un partido de fútbol el entrenador y los jugadores se vuelven dependientes uno del otro, en donde el primero es un factor motivante y tranquilizador ante las presiones del

mismo juego, pero al mismo tiempo es un orientador permanente de la conducta del equipo teniendo en cuenta las destrezas de cada jugador.

Resumiendo, el Coaching, se le conoce más comúnmente en la psicología deportiva, la cual basa algunos de sus principios en el aprendizaje de tácticas de juego para alcanzar la sinergia necesaria, obtener el máximo rendimiento de las potencialidades del equipo para lograr los objetivos esperados. El coaching, como estrategia gerencial, va más allá de sólo hallazgos de cualidades individuales, su función debe tener un enfoque sistémico organizacional que se orienta hacia la formación del personal (Eslava 2004).

Una de las partes más importantes en esta metodología reside en las características del coach, quien después de todo será sobre quien recaerá la responsabilidad de formar a los ejecutivos en áreas como la resolución de problemas, liderazgo, autonomía en la toma de decisiones etc. De esta manera el coach debe ser en lo posible un retroalimentador proactivo del desempeño producido, un generador de empatía, tener habilidades como paciencia y apoyo además de inculcar los valores hacia el respeto mutuo.

Después de todo es posible ver a la organización como una chancha y que los empleados son equipos que necesitan de un entrenamiento para el gran juego que es la supervivencia de la organización. Teniendo en cuenta la necesidad de un entrenamiento para el juego. El proceso de formación en coaching, se basa en las siguientes etapas: El Contrato (Contract); La Observación y Evaluación (Assess); el Desafío Constructivo (Constructively Challenge) y el Manejo de la Resistencia (Handle Resistance). De la misma manera el coaching se fundamenta según Eslava (2004) en los siguientes principios:

1. El coaching más se centra en las posibilidades del futuro, y no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
2. Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial como entrenador. Nuestras creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación.
3. El coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.
4. El entrenado no aprende del coach, sino de si mismo estimulado por el coach.
5. Aunque a veces no es fácil, el coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del coaching.

De esta manera es posible incrementar las capacidades de las personas en la empresa, creando en ellas mismas el sentido de crecimiento y desarrollo y permitiéndoles posteriormente ser coach para otros. Esta forma de desarrollo tiende a mejorar las relaciones entre el entrenado y el formador, dado que este no se ve como un dador de conocimiento sino mas bien como un facilitador de los mismos, allí el entrenado lo que hace es percibir cuales son las oportunidades de su formador y tratar de facilitar que estas sean desarrolladas de la mejor manera por el formador. Si bien ello conlleva tiempo una desventaja es la capacidad de una empresa para tener entrenadores, dado que se trata de ser lo mas personalizado posible en algunos puestos esto puede ser difícil dado el gran numero de personas que lo ocupan, sin embargo, en cargos ejecutivos o de gerencia esto es en realidad un factor positivo y del cual se puede aprovechar bastante, dado que los

conocimientos anteriores y aquellos que se están creando están circulando constantemente entre el entrenador y el formando.

Teoría de la autoeficacia

Por último haremos una breve descripción de la teoría de Bandura sobre la autoeficacia, y aunque no hay suficiente literatura sobre la aplicación de esta teoría en el ámbito organizacional en Colombia o en Latinoamérica, es posible partir de allí para generar nuevas formas de desarrollo del talento humano.

De esta manera Bandura es considerado como uno de los teóricos más importantes del cognoscitivismo. En 1977, con la publicación de su artículo "Selfefficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change" (Autoeficacia: hacia una teoría unificada del cambio conductual), Bandura identificó un aspecto importante de la conducta humana: que las personas crean y desarrollan sus autopercepciones acerca de su capacidad, mismas que se convierten en los medios por los cuales siguen sus metas, y controlan lo que ellos son capaces de hacer para controlar, a su vez, su propio ambiente. Posteriormente, en 1986, Bandura publicó su libro *Social Foundations of Thought and Action* (Fundamentos sociales del pensamiento y la acción), obra en la que propone una teoría socialcognitiva que enfatiza el papel de los fenómenos autorreferenciales (lo que uno se dice a sí mismo) como el medio por el cual el hombre es capaz de actuar en su ambiente. Considera, además, que los individuos poseen un sistema interno propio que les capacitan para ejercer control sobre sus pensamientos, sentimientos, motivaciones y conductas. Este sistema interno propio proporciona a la persona un mecanismo de referencia

que es la base de sobre la cual percibimos, regulamos y evaluamos nuestra conducta.

De acuerdo con Bandura, la manera en que la gente interpreta los resultados de sus acciones proporciona información de, y altera, sus ambientes, así como a sus creencias personales, que a su vez proporcionan información acerca de, y alteran, su desempeño posterior. Esta tríada, conducta, ambiente pensamientos, es la base de lo que él llamó determinismo recíproco. Es decir que entre conducta, ambiente y pensamiento existe una interrelación recíproca que se observa en una mutua influencia. En general, Bandura estableció un punto de vista en el cual las creencias (pensamientos) que tienen las personas acerca de sí mismas son claves para el control y la competencia personal, en la que los individuos son vistos como productos y productores de su propio ambiente y de su propio sistema social. Por lo tanto, las personas, vistas desde esta perspectiva, no sólo reaccionan a su ambiente, sino que son capaces de modificarlo al actuar proactivamente.

El proceso de autorreflexión es tal que le permite a los individuos evaluar sus propias experiencias y procesos de pensamiento. De acuerdo con esto, lo que la gente sabe, las habilidades que posee, o lo que han logrado en su historia previa no siempre son buenos predictores de los logros futuros, debido a que las creencias que ellos sostienen acerca de sus capacidades influyen poderosamente en la manera en que ellos actúan. Con esto, Bandura afirma que la manera en que actúa la gente es producto de la mediación de sus creencias acerca de sus capacidades. A menudo éstas pueden ser mejores predictoras del comportamiento que por los resultados de sus actuaciones previas. Por supuesto, esto no quiere decir que la gente pueda realizar tareas que rebasen sus capacidades con sólo creer que lo

pueden hacer, ya que se ha visto que para que se logre una competencia adecuada se requiere de la armonía, por un lado, de las creencias propias, y por el otro, de las habilidades y conocimientos que posean.

Entre las creencias propias (o de autorreferencia) que usan los individuos para controlar su ambiente están las creencias de autoeficacia (self-efficacy beliefs) Bandura (1977) define a la autoeficacia como " las creencias en la propia capacidad para organizar y ejecutar las acciones requeridas para manejar las situaciones futuras" (p. 2). Dicho de un modo más simple, la autoeficacia se refiere a la confianza que tiene una persona de que tiene la capacidad para hacer las actividades que trata de hacer. Los juicios que la persona hace acerca de su autoeficacia son específicos de las tareas y las situaciones en que se involucran, y las personas las utilizan para referirse a algún tipo de meta o tarea a lograr. Zimmerman (1995) define la autoeficacia referida a la realización de las tareas propias de la escuela como "los juicios personales acerca de las capacidades para organizar y conductas que sirvan para obtener tipos determinados de desempeño escolar" (p. 203). En este sentido, la autoeficacia para la empresa es un concepto muy específico que se refiere a la evaluación que el individuo hace con respecto a sus capacidades para realizar las actividades propias de la empresa.

Bandura (1986) hipotetizó que la autoeficacia afecta la elección de las actividades, el esfuerzo que se requiere para realizarlas, y la persistencia del individuo para su ejecución. De acuerdo con esto, un trabajador que tiene dudas acerca de sus capacidades de aprendizaje, posee una baja autoeficacia y probablemente evitará participar en las actividades que le sean asignadas. En cambio, un trabajador con alta autoeficacia se compromete más con las actividades

que se le encomiendan y muestra un mayor involucramiento y persistencia, a pesar de las dificultades que se puedan encontrar.

El proceso por el cual la persona adquiere su autoeficacia es sencillo y bastante intuitivo: la persona se involucra en la realización de determinadas conductas (tareas), interpreta los resultados de las mismas, y utiliza esas interpretaciones para desarrollar sus creencias acerca de su capacidad para involucrarse en tareas semejantes en algún momento futuro, y actúa de acuerdo con las creencias formadas previamente. Por lo tanto, se puede decir que las creencias de autoeficacia son fuerzas críticas para el rendimiento laboral.

Sería posible entonces modificar las creencias de autoeficacia, por medio de un programa de desarrollo siguiendo por ejemplo la metodología del coaching pero extendiéndose bajo este marco de referencia, el cual no solo pretende modificar las creencias sino explicar el porque estas se dan en las personas.

Resumiendo un poco lo visto, las creencias de autoeficacia afectan a la conducta humana de varias maneras: (a) influye en las elecciones que hacen los trabajadores y las conductas que realizan para seguirlas; (b) motiva a la persona a realizar tareas en las cuales se siente competente y confiado, mientras que la anima a evitar las tareas en las que no se siente de esa manera; (c) determina cuánto esfuerzo desplegará el individuo para realizar la tarea, y (d) predice cuánto tiempo perseverará en su realización, y cómo se recuperará al enfrentarse a situaciones adversas.

Fuentes de la autoeficacia.

Las creencias que las personas sostienen acerca de su autoeficacia es el producto de la interacción de cuatro fuentes principales (Bandura, 1986): (a) las

experiencias anteriores; (b) la experiencia vicarias; (c) la persuasión verbal, y (c) los estados fisiológicos.

Las experiencias anteriores, particularmente el éxito o el fracaso, son la fuente principal de la autoeficacia y ejerce la mayor influencia sobre la conducta del individuo (Bandura, 1986). Dicho de una manera sencilla, las experiencias anteriores se refieren a que el individuo mide los efectos de sus acciones, y sus interpretaciones de estos efectos le ayudan a crear su autoeficacia con respecto a la acción realizada. De este modo, los resultados de sus acciones que se interpretan como exitosos aumentan su autoeficacia, mientras que los resultados considerados como fracasos la disminuyen.

Esta postura tiene implicaciones muy importantes para mejorar el desempeño, los esfuerzos de los coach deberían dirigirse a la alteración de las creencias de autoeficacia de los coachees acerca de su propia competencia. Para lograrlo, es necesario que los coach diseñen estrategias de aprendizaje que permitan a los coachees adquirir confianza y competencia para realizar las actividades que son propias para la adquisición del aprendizaje.

Las experiencias vicarias (el aprendizaje por observación, modelamiento o imitación) influyen en las expectativas de autoeficacia del trabajador cuando éste observa la conducta de otros, ve lo que son capaces de hacer, nota las consecuencias de su conducta, y luego usa esta información para formar sus propias expectativas acerca de su propia conducta y sus consecuencias. La fuerza de las experiencias vicarias depende de algunos factores como la semejanza entre el individuo que observa y su modelo, el número y la variedad de modelos a la que se ve expuesto, la percepción del poder de ese modelo, y la similitud entre los

problemas que afrontan el observador y el modelo. Aunque la influencia de esta fuente de autoeficacia es más débil que la anterior, es muy importante cuando la persona no está segura acerca de sus propias capacidades, o cuando ha tenido una experiencia anterior muy limitada, como en el caso de las personas que entran a una nueva organización sin experiencia previa.

La tercera fuente de autoeficacia se refiere a la persuasión verbal (persuasión social). Es decir, la persona crea y desarrolla su autoeficacia como resultado de lo que le dicen sus maestros, padres y condiscípulos. La retroalimentación positiva ("Tú puedes hacerlo", "Confío en que lo lograrás") por parte de ellos puede aumentar la autoeficacia, pero este incremento puede ser sólo temporal, si los esfuerzos que se realizan para realizar sus tareas no llegan a tener el éxito esperado. La persuasión verbal influye menos en la creación y desarrollo de la autoeficacia que las dos fuentes anteriores. De acuerdo con Maddux (1995), la efectividad de la persuasión verbal depende de factores tales como qué tan experta, digna de confianza y atractiva es percibida la persona que trata de persuadir.

Por último, los trabajadores pueden recibir información relacionada con su autoeficacia a partir de las reacciones fisiológicas que éstos experimentan cuando se ven enfrentados a la ejecución de determinadas tareas. Los estados fisiológicos tales como la ansiedad, el estrés, la fatiga, etc., ejercen alguna influencia sobre las cogniciones de los estudiantes, ya que sensaciones de ahogo, aumento del latido cardiaco, sudar, etc., se asocian con un desempeño pobre, o una percepción de incompetencia o de posible fracaso. Las personas calibran su autoeficacia al observar su estado emocional cuando están contemplando la realización de alguna actividad.

La información que se recibe por medio de las fuentes ya mencionadas no influyen automáticamente en la propia autoeficacia, sino que necesitan ser apreciadas cognitivamente (Bandura, 1986). Esto quiere decir, de acuerdo con Schunk (1995), que para apreciar su autoeficacia, la persona tiene que sopesar y combinar las percepciones que sostiene acerca de su capacidad, la dificultad de la tarea, la cantidad de esfuerzo implicado, la cantidad de ayuda externa recibida, el número y las características de las experiencias de éxito o de fracaso, la semejanza del modelo, y la credibilidad que tiene la persona que pretende persuadir.

Factores que afectan la autoeficacia.

Cuan alta o baja sea la eficacia depende de cómo la persona se ve afectada por factores tales como (Schunk, 1995): (a) el establecimiento de metas; (b) el procesamiento de la información; (c) los modelos; (d) la retroalimentación, y (e) los premios.

El establecimiento de metas parece ser un proceso cognitivo importante que afecta los logros alcanzados (Bandura, 1988; Locke & Latham, 1990; Schunk, 1989b). Los estudiantes que establecen sus metas, o que aceptan metas a alcanzar puede experimentar un sentido de autoeficacia para lograrlas y establecen así un compromiso para esforzarse en su logro. Se comprometen en actividades que consideran les ayudará a lograr la meta definida: atender en clase, repetir la información que debe ser recordada, esforzarse y persistir.

La manera en que se procesa la información es otro de los factores que afectan a la autoeficacia del estudiante. Con respecto a este factor, los investigadores han dirigido sus esfuerzos a examinar cómo las demandas de procesamiento cognitivo del material de estudio influye sobre la autoeficacia. Es así que quienes creen que

van a tener gran dificultad para comprender algún material son más aptos para experimentar niveles de autoeficacia más bajos, en comparación con aquéllos que se sienten capaces para manejar los procesos cognitivos que demanda el aprendizaje.

Ahora bien, el entendimiento de los procesos de autoeficacia pueden ser un nuevo elemento dentro de las posibilidades de su adaptación al sistema organizacional, si bien estos ya se dan su estudio dentro de ambientes organizacionales en Colombia o Latinoamérica no ha sido mostrado, las propuestas de planes de desarrollo humano en cualquier organización se han de enfrentar necesariamente a las creencias de los individuos y es necesario tenerlas en cuenta no solo para su implementación sino para poder hacer del desarrollo humano algo que de cuanta no solo de una acumulación de conocimientos o de competencias sino de la capacidad de generar autoeficacia en las personas, haciendo de estar el sentirse y creerse habilidosas y capaces para enfrentar nuevos retos, al inscribir esto dentro de la cultura de la organización hace posible que el desarrollo humano sea un aspecto que no solo mejore a la organización misma sino a los individuos que trabajan en ella.

De esta manera es posible que si se utiliza el coach, bajo un marco de la teoría de autoeficacia sea posible, no solo mejorar y promover un verdadero desarrollo personal en la empresa sino también entender a qué tipos de factores tanto internos como externos se deben estos cambios en las creencias y modelos cognitivos. El reto entonces es ahora la implementación de tales teorías que si bien han servido en gran parte a la educación formal en colegios, son susceptibles también de ser adaptadas al lenguaje de las organizaciones.

Referencias

- Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: toward unifying theory of behavior change*. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. New York: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1988). *Self-regulation of motivation and action through goal systems*. En V. Hamilton, G. H. Bower, & N. H. Fridjda (Eds.), *Cognitive perspectives on emotion and motivation*. (pp. 37-61). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer.
- Bernhard H. (1989) *Cómo realizar un plan de formación táctico y estratégico*. En *Harvard-Deusto Business Review*. 3. 57-65.
- Eslava E. (2004) *Coaching En La Gestión Del Capital Humano*. Versión electrónica en <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/coacapi.htm#>
- Garfield Charles (1994) *Los Empleados Son Primero*. México: Edit.Mc Graw Hill
- Little, M. (1986) *Establishing an Outdoor Education Organization*. En ERIC Digest. En <http://www.askERIC.org>.
- Locke, E. A, & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. New York: Prentice-Hall.
- Maddux, E. (1995). *Self-efficacy, adaptation, and adjustment. Theory, research, and application*. (Ed.) New York: Plenum Press.
- Puchol F. (2003) *Dirección y Gestión de Recursos humanos*. Madrid: Ediciones Días y Santos.
- Richardson, M. Simmons, D.(1996) *Recommended Competencies for Outdoor Educators*. ERIC Digest. En <http://www.askERIC.org>.

- Schunk, D. M. (1995). Self-efficacy and education and instruction. En James E. Maddux (Ed.) *Self-efficacy, adaptation, and adjustment*. Theory, research, and application. (pp. 281-303). New York: Plenum Press
- Stein, D. (1998) *Situated learning in Adult Education*. En ERIC Digest. No 195. En <http://www.askERIC.org>.
- Stevens, P. Richards, A. (1992) *Changing Schools Experiential Education*. En ERIC Digest. En <http://www.askERIC.org>.
- Zimmerman, B. J. (1995). Self-efficacy and educational development. En A. Bandura (Ed.). *Self-efficacy in changing societies* (pp. 202-231). New York: Cambridge University Press.