

## INCIDENCIA DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS DE ENSEÑANZA REFLEXIVA EN LA MEJORA DE LA COMPETENCIA DE ORIENTACIÓN AL LOGRO

*Diana Fernanda Cardona López\**

### AGRADECIMIENTOS\*\*

### RESUMEN

En este proyecto de investigación se evaluó cómo la aplicación de estrategias didácticas de enseñanza reflexiva influye en la mejora de la competencia de orientación al logro, de un grupo de colaboradores de Asmet Salud EPS, del municipio de Popayán, Cauca, Colombia. La investigación fue de corte cualitativo, además fue realizado un programa de formación denominado *Coaching* de vida, en el que se aplicaron estrategias didácticas de enseñanza reflexiva. Se estudiaron dos casos a profundidad, para ello se usó la entrevista como principal herramienta etnográfica. A partir del análisis de resultados, se puede observar cómo las personas, a través de la reflexión, se hacen conscientes de sus potencialidades, definen lo que requieren cambiar y sus metas, concretan acciones y ponen su voluntad y compromiso en ellas. También se advierte cómo todo lo anterior incide en los comportamientos relacionados con la competencia evaluada. Finalmente se plantean pautas para realizar investigaciones similares, al aplicar estrategias de enseñanza reflexiva, para el desarrollo de diversas competencias, ya sean intrapersonales e interpersonales, que cada vez cobran más relevancia en el mundo actual, en la medida que influyen de manera determinante en el desempeño laboral.

**Palabras clave:** mejora de competencias, competencias interpersonales, competencias intrapersonales, enseñanza reflexiva, aprendizaje reflexivo.

## IMPACT OF THE IMPLEMENTATION OF REFLEXIVE DIDACTIC TEACHING STRATEGIES IN THE IMPROVEMENT OF THE COMPETENCE TO ORIENT ACHIEVEMENT

### ABSTRACT

This research project evaluated how the application of didactic teaching strategies of reflexive teaching influence the improvement of competence to orient achievement of a group of partners at EPS Asmet Health, in the municipality of Popayán, Cauca, Colombia. Under a qualitative research approach, a training program called *Coaching for Life* was conducted, in which applied strategies of reflective teaching were used. Two cases were studied in depth using interviews as the ethnographic main tool. From the analysis of the results it can be observed, how people through reflection, become aware of their potential, they define what changes to make, set new goals, make a plan to commit and take further action to accomplish them. The research also shows how these findings have a direct influence in those behaviors related to the competence that was assessed. In closing this research states patterns to continue developing similar research when applying strategies of reflective teaching to develop intrapersonal or interpersonal skills, aspects that are becoming increasingly important in today's world, as they have decisive influence on labor performance.

**Key words:** improving Skills, interpersonal skills, intrapersonal skills, reflective teaching, reflective learning.

\* Originaria de Manizales, Caldas, Colombia, Diana Fernanda Cardona López, realizó estudios profesionales en Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional de Colombia y estudios de especialización en Sistema Gerenciales de Ingeniería en la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia. La investigación titulada *Incidencia de la aplicación de estrategias didácticas de enseñanza reflexiva en la mejora de la competencia de orientación al logro*, es la que presenta en este artículo, para aspirar al grado de Maestría en Tecnología Educativa y Medios Innovadores para la Educación con la Universidad Autónoma de Bucaramanga y el Instituto Tecnológico de Monterrey. Actualmente y desde hace 10 años, Diana Fernanda Cardona López se desempeña como Gerente de calidad de Asmet Salud EPS-S.  
Correo electrónico: dianafcardona@gmail.com

\*\* Agradezco de manera especial a mi asesor tutor del proyecto de investigación Maestro José Alejandro González Celia, por sus lineamientos, disponibilidad, dedicación de tiempo y por sus oportunas y valiosas orientaciones, las cuales me permitieron llevar a feliz término este proyecto, a la Doctora Sara Elvira Galván Lozano por todo el respaldo brindado en las diferentes etapas de la investigación y a las maestras Ileana Bodero y Constanza Arias, lectoras del proyecto, por sus apreciables recomendaciones, que me proporcionaron elementos para enriquecer y complementar el contenido. Agradezco también a la Gerencia de Recursos y Talento Humano de Asmet Salud EPS y a su equipo, por su respaldo para el desarrollo del proyecto en horario laboral y por proporcionarme los recursos logísticos requeridos, a Katherine Vidal Bojorge, Técnico del proceso Gestión de calidad de Asmet Salud EPS por su gran disposición y por apoyarme en la preparación logística de las sesiones del programa *Coaching* de vida y a todos los participantes que voluntariamente se inscribieron y asistieron, por su interés, apertura, constancia y compromiso, ya que sin ellos no hubiera sido posible adelantar esta investigación.

## **INCIDENCIA DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS DE ENSEÑANZA REFLEXIVA EN LA MEJORA DE LA COMPETENCIA DE ORIENTACIÓN AL LOGRO**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **Antecedentes**

La unidad de análisis de la presente investigación es la empresa colombiana promotora de servicios de salud del régimen subsidiado, adscrita al sector solidario, Asmet Salud EPS, que se dedica a la administración del riesgo en salud de su población afiliada. Hoy Asmet Salud EPS cuenta con más de 1'400.000 afiliados y 850 empleados, con presencia en cerca de 200 municipios de 15 departamentos.

Desde el año 2006 esta empresa ha definido y aplicado mecanismos para evaluar el desempeño y los resultados alcanzados por cada uno de los colaboradores de la organización. Estas evaluaciones se realizan desde dos frentes distintos: la evaluación de resultados, con base en metas pactadas enfocadas al logro de los objetivos definidos para el cargo y la evaluación de competencias, cuyo eje es la determinación de los niveles de dominio adquiridos y la brecha de acuerdo a los niveles mínimos requeridos.

Las competencias se valoran con evaluaciones de 360° a través de las cuales cada colaborador es evaluado como mínimo por tres (3) personas: él mismo, su jefe inmediato y un par, lo anterior se realiza debido a la constante interacción que mantienen los dos últimos con la persona evaluada. En la organización, los planes de mejora han estado sujetos durante los últimos cuatro periodos de evaluación a los resultados por competencias. El personal que obtiene una calificación inferior a 60 puntos debe elaborar, de manera concertada con su superior inmediato, un plan de desarrollo a ejecutarse en el año siguiente. Durante ese periodo el jefe inmediato realiza mínimo dos seguimientos al cumplimiento de las actividades definidas. Para el desarrollo de las competencias institucionales Asmet Salud EPS, desde el 2006, realiza planes de capacitación generales.

En el diagnóstico de cultura organizacional realizado en febrero de 2012, se detectaron inconformidades con los procesos de evaluación de desempeño y de competencias, de este estudio se obtuvieron las siguientes conclusiones: los resultados de las evaluaciones no se han aprovechado para la construcción de un plan integral de capacitaciones, en la parte de desarrollo individual, no se ha realizado un análisis del impacto del desempeño de los colaboradores en los resultados organizacionales; no se ha definido un plan de desarrollo individual, así mismo, a nivel organizacional, no se han considerado las expectativas y necesidades de los empleados para propender por mejorar las condiciones de vida laboral y personal. También se ha detectado que es necesario fortalecer la competencia de orientación al logro, ya que se presenta una cultura más enfocada al cumplimiento de actividades, que a la obtención de los resultados que la organización espera.

## **Planteamiento del problema**

El objetivo general de esta investigación es evaluar cómo la aplicación de estrategias didácticas de enseñanza reflexiva en la formación de un grupo de colaboradores de Asmet salud EPS, del municipio de Popayán, influye en la mejora de su competencia de orientación al logro.

## **Objetivos específicos de la investigación**

- Describir cómo se encuentra la competencia de orientación al logro en un grupo de colaboradores de Asmet Salud EPS.
- Identificar y analizar las creencias y actitudes de un grupo de colaboradores de Asmet Salud EPS que limitan la competencia de orientación al logro.
- Identificar y analizar las cualidades, talentos, virtudes que un grupo de colaboradores de Asmet Salud EPS quiere fortalecer, para así mejorar la competencia de orientación al logro.
- Descubrir y describir lo que realmente importa y le da sentido personal de propósito a las vidas de un grupo de colaboradores de Asmet Salud EPS, en las principales esferas de la vida.
- Describir las metas en cada una de las principales esferas de la vida, de un grupo de colaboradores de Asmet Salud EPS.
- Analizar las reflexiones generadas en el proceso de formación y comprender cómo influyen cambios en la competencia de orientación al logro de un grupo de colaboradores de Asmet Salud EPS-S.
- Identificar, describir y comprender cómo se modifica la competencia de orientación al logro de los colaboradores de Asmet Salud EPS durante y al finalizar su proceso de formación.

## **Justificación**

Harvard plantea que “Sólo gente talentosa podrá elevar la competitividad de las empresas y sólo las empresas competitivas podrán ser jugadoras en el escenario global de los negocios” (2001, p. 116), lo cual es una realidad, ya que quien quiera estar a la altura de empresas de talla mundial debe identificar las competencias requeridas por la estrategia de negocio y facilitar su desarrollo para asegurar resultados consistentes en el menor tiempo posible. Es necesario, además de identificar las oportunidades de desarrollo, que se ayude a tejer las competencias individuales de tal manera que realmente se transformen los comportamientos y se mejoren los resultados.

Es necesario que Asmet Salud EPS, a partir de los resultados que genera su modelo de gestión por competencias, genere planes de desarrollo que propendan por el bienestar de cada uno de los empleados y por el aumento de la productividad y la excelencia organizacional.

Los procesos de capacitación que surjan a partir de las evaluaciones de competencias deben generar un impacto de tipo integral que incidan de manera positiva en la

transformación de aquellos comportamientos de los empleados asociados a las competencias que requieren ser mejoradas. Es prioritario entonces que la organización identifique cómo diferentes tipos de estrategias pedagógicas y didácticas inciden en la mejora de las competencias para que, con esta base, pueda aplicar aquellas que generen los mejores resultados en el desarrollo individual y empresarial.

### **Importancia**

Las áreas de recursos humanos como responsables de optimizar los resultados de las personas en la organización, hacen esfuerzos para orientar de manera inteligente la actuación de la gente, para lo cual, dentro de sus planes de desarrollo, contemplan diferentes estrategias de capacitación. Estas, en su mayoría, son de carácter instrumental, a partir del empleo de técnicas de transmisión magistral de conocimientos, con el objeto de avanzar de manera efectiva y demostrable en la mejora de las competencias del personal.

En este contexto, esta investigación es relevante en la medida que muestra a las organizaciones una opción diferente para abordar sus procesos de formación, incorpora la aplicación de estrategias de enseñanza reflexiva para la modificación de conductas y mejora de competencias. Es así que estas estrategias pueden contribuir al desarrollo individual y, por ende, al alcance de los propósitos organizacionales.

## **METODOLOGÍA**

### **Descripción y justificación del enfoque metodológico**

Para cumplir con el objetivo general, la investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo, con el fin de explorar la forma como se manifestaba la competencia de orientación al logro en los participantes al inicio y al final de la investigación. También se empleó el estudio de dos casos, los cuales se analizaron profundamente como unidades integrales para responder a las preguntas planteadas en la investigación.

Para desarrollar la investigación y aislar el fenómeno social a estudiar fue diseñado y realizado un programa de formación denominado *Coaching* de vida con orientación al logro, en este programa fueron aplicadas estrategias didácticas de enseñanza reflexiva para generar espacios de reflexión sobre las propias actitudes, creencias, valores y convicciones a partir del conocimiento recibido. Durante el proceso de formación se buscó integrar los cuatro factores que según Cabrales (2010) inciden en el comportamiento: saber, saber-hacer, saber-estar, querer-hacer y poder-hacer.

### **Estudio de casos**

En el desarrollo de esta investigación se empleó el estudio de los casos Linda y Capeto, los cuales se analizaron profundamente como unidades integrales para responder a las preguntas planteadas en la investigación, este método permitió: aprender respecto de una instancia compleja, con base en su entendimiento comprensivo como un todo

y su contexto, mediante datos e información obtenidos por descripciones y análisis extensivos; examinar detalladamente el fenómeno, al concentrarse en las 2 unidades de análisis e indagar empíricamente sobre el fenómeno dentro de su contexto en la vida real (Hernández, Fernández, Baptista, 2010).

## **Participantes**

La investigación fue realizada en la empresa Asmet Salud EPS con personal que labora en la ciudad de Popayán, 22 funcionarios participaron en el Programa de formación *Coaching* de vida con orientación al logro. De los 22 participantes el 55% son mujeres (12) y el 45% hombres (10). Las edades de los participantes oscilan entre los 20 y los 45 años.

La estrategia para escoger a los participantes fue deliberadamente voluntaria teniendo en cuenta que la decisión de asumir retos de cambio y crecimiento es un asunto individual y estrictamente personal. El fortalecimiento de competencias implica la decisión, voluntad y el concurso de los individuos que se hacen conscientes del nivel en que se encuentran y asuman de manera autónoma procesos profundos de transformación. En cuanto a la selección de los dos casos para el análisis a profundidad se empleó la misma estrategia.

## **Uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)**

El programa *Coaching* de vida se desarrolló a través de formación presencial apoyada en TIC, las cuales se incorporaron con el propósito de enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estos medios fueron seleccionados e integrados al programa, como recursos didácticos, para lo cual se tuvo en cuenta el contexto de uso y su disponibilidad, esto se usó en función de los objetivos, contenidos y necesidades de los estudiantes. A través de los medios utilizados, se activaron los lenguajes lecto-escritor, visual-icónico, musical o sonoro y audiovisual, con el objeto de tocar la sensibilidad de los participantes y facilitar así la activación de la reflexión consciente, de ahí la decisión y voluntad de cambio y transformación. Para el desarrollo del programa de formación se utilizaron medios de comunicación asincrónica sincrónica: específicamente el correo electrónico y el Skype.

Fueron usados también el video, sonovisos con integración de imágenes, fotos, sonidos, mensajes y presentaciones en power point. Las TIC mencionadas se emplearon para: transmitir datos, información y contenidos en diferentes formatos, con ellos se buscaba motivar y captar la atención del receptor, integrar diferentes recursos multimedia, enviar contenidos que se desarrollen en contextos reales, para que pudieran ser visualizados un número indefinido de veces. Estos recursos sirvieron también para reforzar el contenido, suscitar crítica reflexiva, promover la transformación y hacer recapitulaciones.

## **Instrumentos**

Para la recolección de datos se emplearon los siguientes instrumentos: autoevaluación de 360°, ejercicios de reflexión, sesiones individuales de *Coaching* y entrevistas a profundidad. Para efectos de la investigación se definió la competencia de orientación al logro como la

actitud consciente y permanente de enfocar y encauzar las acciones hacia el cumplimiento de metas trazadas a nivel personal. Se definieron 14 comportamientos asociados a la competencia frente a las diferentes esferas en las que todo individuo se desenvuelve en su vida.

### **Diseño del curso**

Fue diseñado el programa *Coaching* de vida con orientación al logro para fortalecer esta competencia en los participantes, a través del empleo de estrategias de enseñanza reflexiva. Tal programa tuvo una duración de 32 horas desarrolladas en 8 sesiones de 4 horas semanales cada una.

### **Estrategia de análisis de datos**

La recolección de datos se realizó de manera cíclica, durante cada una de las sesiones de formación se analizó la información, a partir de los ejercicios de reflexión llevados a cabo por los participantes. En las sesiones individuales de los casos Linda y Capeto, realizadas semanalmente, se profundizó sobre las reflexiones que ellos hicieron durante cada sesión del programa.

Los procesos reflexivos se maduraron a través del planteamiento de preguntas similares en diferentes sesiones, de esta manera se buscó que los participantes se conectaran con sus propias respuestas. Los comportamientos asociados a la competencia de orientación al logro, en términos de contenidos, se manejaron en dos grandes ejes. Uno relacionado con el componente actitudinal de carácter interno asociado al modelo de coherencia entre pensamiento, emoción, acción y lenguaje; otro con las habilidades de planeación, desde la identificación de la situación actual hasta la definición de la situación deseada en cada esfera de la vida con el correspondiente plan de acción.

Para analizar los datos, se definieron las categorías teóricas a partir de los dos ejes de comportamientos que se explicaron anteriormente, y desde dichas categorías se definieron unas analíticas, que se tomaron con base en los ejercicios de reflexión realizados. Los datos se analizaron desde esa clasificación analítica, donde se hallaron las categorías sociales correspondientes a las respuestas que generaron los participantes Linda y Capeto.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados de los casos Linda y Capeto, se aclara que se están utilizando nombres ficticios para proteger sus identidades, estos casos fueron analizados a profundidad a través de la realización de siete sesiones semanales individuales de *Coaching*, con duración de una hora cada una. En estas sesiones se indagaba sobre las reflexiones por ellos realizadas en los ejercicios propuestos en cada sesión del programa, de esta manera fue posible comprender sus inquietudes, percepciones, creencias, sentimientos, actitudes, valores y comportamientos frente a la competencia de orientación al logro, en las diferentes esferas de sus vidas.

Al finalizar las ocho sesiones del programa se realizaron con los dos casos unas entrevistas semiestructuradas con el propósito de encontrar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cómo se modificó la competencia de orientación al logro para los casos Capeto y Linda? y ¿Cuáles de las reflexiones realizadas a través del programa de *Coaching* incidieron en su mejora?

A continuación se hace un análisis de los resultados de los dos casos, para ello será necesario seguir la respuesta, que permitió dar solución a las siete preguntas de investigación.

### **Competencia de orientación al logro**

En el análisis de este punto se dio respuesta a la primera pregunta de la investigación: ¿Cómo es el desempeño de la competencia de orientación al logro de Linda y Capeto?

Al inicio del programa de *Coaching*, Linda y Capeto realizaron su autoevaluación de 360° para hacer una identificación inicial de cómo se encontraban en una escala de 1 a 5 sus comportamientos asociados a la competencia de orientación al logro. Como resultado de este ejercicio se identificaron los comportamientos con puntajes inferiores al promedio.

La orientación al logro depende en gran medida de factores internos inherentes a la condición humana asociados al compromiso, ánimo, motivación, responsabilidad autoconfianza y autocontrol (Cabrales, 2010; Alles, 2002), estos se constituyen en motores que movilizan la acción, es por ello que era fundamental que Linda empezara a trabajar sobre estos aspectos de carácter actitudinal, para poder salir de un círculo emocional en el cual se encontraba encerrada, de igual forma que tanto Linda como Capeto comenzaran a proyectar y dinamizar su vida de una manera diferente.

### **Qué quieres cambiar en tu vida**

En el análisis de este punto se da respuesta a la segunda pregunta de la investigación: ¿Cuáles son las creencias y actitudes de Linda y Capeto que limitan la competencia de orientación al logro?

En este momento del proceso a través de los ejercicios de reflexión se buscó que desde la inteligencia emocional, los participantes identificaran y comprendieran las creencias, emociones, actitudes y circunstancias de su vida que les interesaba cambiar o mejorar, con la intención de que guiaran sus procesos de pensamiento y sus conductas hacia la obtención de mejores resultados para que así incidieran positivamente en el logro de sus metas (Goleman, 1999).

A partir de la reflexión, tanto Linda como Capeto lograron identificar rasgos genéticos emocionales heredados que estaban adoptando en la actualidad. También identificaron ciertas creencias que pueden limitar el control de sus emociones y el logro de sus metas. A través de los ejercicios, empezaron a proyectar los elementos que no les gustaban y querían cambiar. Se generaron procesos de autoconocimiento de los propios estados internos, emociones, afectos y creencias, lo más importante era someterlos a una

revisión, con la voluntad de asumirlos o replantearlos, ya que, de acuerdo con Sánchez, “la labor de auto conocerse representa una ardua tarea enmarcada en un proceso de desarrollo personal, en el cual es necesario descubrir las pautas limitadoras para poder trabajar con la parte sumergida del *iceberg* del comportamiento” (2001, p.25).

Como lo menciona Goleman (1999), el primer paso para promover el propio crecimiento emocional e intelectual es entender las emociones y regularlas, lo que implica entenderse a sí mismo y tener la aptitud para reconocer los estados de ánimo, motivaciones, temperamentos y deseos, de esta manera se activa la capacidad de trabajar con los sentimientos, afectos y emociones. Linda y Capeto se prepararon para abordar procesos de autorregulación que les permitieran manejar sus propios estados internos, impulsos y recursos, para poder incidir positivamente en el logro de sus metas.

### **Qué quieres cultivar en tu vida**

En el análisis de este punto se da respuesta a la tercera pregunta de la investigación: ¿Cuáles son las cualidades, talentos, virtudes que Linda y Capeto querían fortalecer, para mejorar la competencia de orientación al logro?

Con el objeto de que los participantes hicieran consciencia sobre lo que son (situación actual) y lo que puede ser (situación deseada), se orientó la reflexión hacia la identificación de aquello que querían cultivar en su vida: cualidades, talentos, virtudes, para fortalecerlos; estos se convierten en una forma particular, positiva y dotada de una excelente disposición para hacer las cosas, lo que tiene consecuencias directas y positivas en los logros de las personas (Cabral, 2010; Spencer y Spencer, 1993).

Para desarrollar la competencia de orientación al logro, se hace necesario fortalecer las actitudes, creencias, valores y convicciones propias, que son las que disponen a las personas para hacer las cosas. Esta acción genera consecuencias directas y positivas en los logros de las personas (Cabral, et al y otros, 2010), por lo anterior era necesario que Linda y Capeto incrementaran su consciencia de aquellas cualidades que querían cultivar.

### **Propósito de vida**

En el análisis de este punto se da respuesta a la cuarta pregunta de la investigación: ¿Qué es lo que realmente importa y le da sentido personal de propósito a las vidas de Linda y Capeto?

Dentro del programa de *Coaching* se generaron varias reflexiones con la intención de que los participantes identificaran su propósito en la vida, lo que realmente era importante para cada uno. Después de varias reflexiones e intentos Linda y Capeto enunciaron su misión personal.

Con estos enunciados se recupera o aumenta la motivación que, según Goleman,



Se constituye en una de las aptitudes personales fundamentales que guía o facilita la obtención de las metas. La motivación va de la mano del compromiso y el optimismo que es la tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses (1999, p.57).

Linda y Capeto a partir de su enunciado de misión, desde su decisión e individualidad, empezaron a mover procesos internos que los llevaron a reconocer lo que querían, igualmente, a asumir retos de cambio personal, lo cual esperaba verse reflejado en la optimización de sus desempeños a nivel personal y en la mejora de su calidad de vida (Cabral, 2010).

### **Proyección de la esfera de la vida a mejorar**

En el análisis de este punto se da respuesta a la quinta pregunta de la investigación: ¿Cuáles son las metas en cada una de las esferas de su vida de Linda y Capeto?

Una vez identificada la misión personal, era fundamental que los participantes empezaran a identificar y reconocer cuál era su situación actual frente a cada una de las esferas de la vida y cuál era su situación deseada, se trataba entonces de que se motivaran para cumplir sus objetivos. Era necesario que descubrieran las formas más adecuadas para llevar a cabo sus tareas, considerando que las personas con la competencia de orientación al logro desarrollada cuentan con gran determinación para fijar sus propias metas (Alles, 2002).

Linda y Capeto definieron, frente a las 10 esferas de su vida, lo físico, el conocimiento, las relaciones con la pareja, hijos, familia ampliada y amigos, lo laboral o profesional, lo financiero, lo material y lo espiritual, su situación actual y su situación deseada, una proyección en un tiempo determinado (cuándo).

También Linda y Capeto establecieron las acciones que emprenderían para lograr sus propósitos. En este punto Linda y Capeto empiezan a tomar iniciativa y a generar lo que Daros (2009) llama contra actitudes, es decir, actitudes que permitan contrarrestar aquellas que se desean cambiar. Se puede observar que a través del proceso de reflexión Linda y Capeto reconocen su necesidad de desarrollo, toman la iniciativa, se autoevalúan, inician su autodesarrollo y ponen en práctica sus compromisos (Alles, 2002).

Se pudo observar que Linda y Capeto, a partir de sus procesos de reflexión y autoevaluación, tomaron verdadera conciencia para poder generar su plan de acción y hacer seguimiento (Alles, 2009), poniendo de relieve su compromiso, voluntad y flexibilidad ante los cambios (Mc Clelland, 1973).

### **¿Cómo se modificó la competencia de orientación al logro?**

En el análisis de este punto se da respuesta a la sexta pregunta de la investigación: ¿Cómo se modificó la competencia de orientación al logro en Linda y Capeto?

En el caso Linda, se perciben cambios muy interesantes en los comportamientos asociados a la competencia de orientación al logro que requería mejorar. Se pudo observar que

Linda, a través de las estrategias de enseñanza reflexiva, logró unos cambios bastante interesantes y notorios, empezó a reconocer su valía y capacidad de salir adelante, recuperó su motivación y optimismo, entendió que ella es importante, por ello, se ha de concentrar en lograr lo que ella quiere y le gusta. Comprendió que está en sus manos controlar sus emociones y que el mejorar este aspecto le ayuda a mantener relaciones más armoniosas y tranquilas. Los procesos de reflexión llevaron a Linda a desarrollar su conciencia, lo cual implicó advertir la forma como estaba asumiendo determinados aspectos de su vida y así se pudo hacer cargo, con base en eso, generó nuevos significados de valor, con los que empezó a expresarse desde la personalidad con actitudes, conductas y acciones que empezaron a sustentar un carácter fortalecido (Mazo, 2007).

A partir de los resultados presentados, se observó cómo Capeto empezó a generar procesos profundos de transformación que le implicaron abandonar modelos mentales antiguos y buscar otros que le permitieran una mayor capacidad de acción a la hora de mejorar los resultados (Echeverría, 2007), incluso fomentó aprendizajes significativos, que se materializaron cuando pensaba en su quehacer y probaba nuevas acciones en el instante de su realización (Daros, 2009).

### **Reflexiones que incidieron en la mejora de la competencia de orientación al logro**

A través de este análisis se da respuesta a la séptima pregunta de la investigación: ¿Cuáles son las reflexiones que han permitido mejorar la competencia de orientación al logro de Linda y Capeto?

A través de la entrevista se profundizó en las reflexiones y cambios de creencias que incidieron en las transformaciones identificadas en Linda y Capeto. Linda expresó:

El programa ha sido un apoyo, un aprendizaje, me siento contenta con lo que he logrado, por poder darme cuenta que soy capaz de llegar lejos, que como mujer valgo, que no hay necesidad de que alguien me diga que sí puedo y que todo es cuestión de querer hacer las cosas. Fue una experiencia muy bonita, me ha ayudado a mejorar mi temperamento y a dejar en la empresa lo que es de la empresa y en la casa lo que es de la casa, el proceso fue muy corto, pude aprender muchas cosas me da temor de devolverme y de que al salir pueda olvidar lo que se aprendió.

El fortalecimiento de la competencia de orientación al logro en Linda y Capeto, implicó su voluntad y concurso, para hacerse conscientes del nivel en que se encontraba y asumir de manera autónoma procesos profundos de transformación. La reflexión fue un instrumento fundamental que, como lo plantea Daros (2009), hace que se crezca como seres humanos, que se piense sobre la realidad que los afecta para hallar o producir los medios, para realizar los fines. La reflexión es expresión de inteligencia que aprende y es capaz de volver sobre su propio proceso metacognitivo para controlar y mejorar la propia experiencia humana.

Capeto comentó al finalizar el programa que:

He aprendido a quererme a mí mismo y a hacer las cosas que yo quiero, sin afectar a las demás personas, he reconocido que mi vida también es importante. Comprendí que si yo cambio dentro de una situación, puedo lograr que los demás también cambien la forma de ver la situación y aporten a su mejora, ahora sé que si reflexiono, puedo incidir para que se den cambios y para que las situaciones se aproximen a lo que queremos.

Se observa en Capeto un proceso de formación de su reflexión sistematizada, que es la que permite el aprendizaje y el desarrollo; se aprende reflexionando y corrigiendo los propios errores. Esto, como lo expresa Daros (2009), es lo que lleva a una forma de ser (formación) en función de un desarrollo integral de la persona humana, de todas sus potencialidades de lo que es y de lo que puede ser.

## CONCLUSIONES

### Hallazgos frente a las preguntas de la investigación a partir del análisis de los casos Linda y Capeto

Los aspectos que más inciden o afectan la competencia de orientación al logro están relacionados con la inteligencia emocional, que terminan afectando varias esferas de la vida, unas en mayor y otras en menor medida. Esto se observa en Linda, en la forma como su inestabilidad emocional nubló su mente, la bloqueó en su actuar e hizo que perdiera el interés en otros aspectos de su vida como eran el estudio, su cuidado físico y la relación con su familia ampliada e hijas. Emociones como la culpabilidad, la rabia, el sentirse utilizada, el miedo, la falta de aceptación, etc., incrementaban su malgenio, lo que hacía que sus relaciones fueran más tirantes con los seres que la rodeaban, todo ello estaba incidiendo de manera importante en su nivel de motivación y en el querer seguir adelante, hasta desear unirse con su padre y hermano ya muertos. En ese momento, Linda no estaba teniendo el control sobre sus emociones, su confianza en su capacidad para salir adelante estaba menguada, lo mismo que su ánimo y su motivación, estos últimos tres aspectos son los motores que movilizan la acción.

En Capeto se observa que las emociones negativas, como sentirse impotente, el temor a expresar lo que sentía y pensaba y su indecisión, aumentan su malgenio y mal humor, lo que afectaba sus relaciones con su pareja e hija y lo inmovilizaban para la acción.

Tanto las emociones de Linda como las de Capeto estaban afectando de manera importante la competencia de orientación al logro, ya que les impedían actuar de forma consciente, de ahí que no podían enfocar y encauzar sus acciones hacia el cumplimiento de metas trazadas para lograr los propósitos que tenían definidos.

Además de las emociones, hay una serie de creencias y paradigmas que cada persona trae consigo y se constituyen en su propia verdad, determinando, en gran medida, la forma como se actúa y se encaran los problemas. Es por ello que el identificarlas es fundamental; este reconocimiento abre la puerta para revisarlas y tomar la decisión consciente de cambiarlas o no. Al darse cuenta de las actitudes y las circunstancias de vida que no gustan y que se quieren cambiar, se construye un paso fundamental para que

el individuo se ubique donde se encuentra. Esta reflexión consciente es la que lo mueve a pensar en nuevas opciones.

Linda en su proceso de reflexión se da cuenta de su malgenio e irritabilidad, que no está controlando sus emociones y está actuando reactivamente. Asimismo se percata del poco tiempo que está dedicando y compartiendo con sus hijas, de la molestia que le genera el desorden de su hija y la forma como el padre de sus hijas asume su responsabilidad con ellas. También logra identificar que se está abandonando y siempre piensa más en los demás que en ella misma porque se está cargando con los problemas de otras personas.

Algo similar sucede con Capeto, quien a partir de sus reflexiones se da cuenta de cómo el disgusto, el enojo y el abatimiento le alteran su paz interior y hacen que actúe de manera inconsciente. Hierde sin saberlo a sus seres amados. No se está relacionando de la mejor manera con sus seres queridos. Tiende a ignorar sus problemas en lugar de enfrentarlos. Lo limita la creencia de que son los otros los que tienen que cambiar para que las cosas sean mejor.

Es así como Linda y Capeto, al descubrir sus pautas limitadoras, se encuentran preparados para empezar a trabajar con ellas.

La reflexión para descubrir las cualidades, talentos, virtudes que se quieren fortalecer, lo mismo que en el propósito y las metas en cada una de las esferas de la vida, los lleva a entender lo que realmente es importante para cada uno, lo que tiene valor, lo que se desea lograr desde el corazón. Estas conclusiones ayudan a precisar los sueños, a dar foco a las vidas, a reconocer las potencialidades y a recuperar o fortalecer la motivación y la confianza en las capacidades y el poder interior, estos factores inciden de manera importante en la mejora de la competencia de orientación al logro.

Finalmente, se concluye, frente al objetivo de la investigación, que la aplicación de estrategias de enseñanza reflexiva en la formación de un grupo de colaboradores de Asmet salud EPS del municipio de Popayán influyó de manera positiva en la mejora de la competencia de orientación al logro, ya que, como se ha mencionado anteriormente, cuando las personas reflexionan, analizan y evalúan sus creencias, emociones, actitudes y circunstancias de vida, se dan cuenta de todo aquello que les está limitando el cumplimiento de sus sueños. Cuando se hacen conscientes de sus potencialidades y definen claramente lo que requieren cambiar y sus metas, logran concretar acciones y poner su voluntad y compromiso en ellas.

Esta experiencia, a través del programa *Coaching* de vida, ayudó a movilizar la acción para los casos Linda y Capeto. A través de esta actuación consciente se empezaron a generar cambios muy importantes en sus vidas. Es así como Linda entre sus cambios más notorios logró aceptar su situación emocional, reconocer que cada quien es responsable por sus decisiones, que ella no tiene por qué apropiarse de los problemas de los demás ni perder su tranquilidad por ello; empezó a reconocer su valía y capacidad de salir adelante, recuperó su motivación y optimismo, entendió que ella es importante, por ello, ha de concentrarse en lograr lo que ella quiere y le gusta, comprendió que está en sus manos

controlar su malgenio y que el mejorar este aspecto le ayuda a mantener relaciones más armoniosas y tranquilas.

Para el caso de Capeto, se resalta cómo a través de las estrategias de enseñanza reflexiva logró mejorar la comunicación, se ha hecho consciente de que cada quien debe asumir la responsabilidad por su vida, no puede encargarse de resolver todos los problemas de su familia. Está proyectando su futuro laboral y profesional y pensando más en sus metas, se ha dado cuenta de que si él cambia es posible que los demás también lo hagan.

### **Conclusiones frente al desarrollo del programa *Coaching de vida***

Esta experiencia fue bastante enriquecedora. En términos metodológicos, interesa resaltar que desde el diseño de programa se integraron, a través de la reflexión como columna vertebral, varios elementos que sin duda contribuyeron a promover el acto de la voluntad y a movilizar las actuaciones personales de los participantes:

- Rompimiento de paradigmas y creencias (conocimiento): la clarificación de los modelos mentales es fundamental para así generar nuevas respuestas, las personas sienten y actúan de acuerdo a sus creencias, por ello el contenido se centró en la revisión de paradigmas que limitan de manera importante la orientación al logro. El reflexionar sobre ellos y promover la revisión y evaluación de los mismos, tuvo la intención de generar procesos de cambio desde la raíz del pensamiento.
- Aprendizaje significativo (entendimiento): era fundamental lograr que los participantes asociaran los contenidos a sus conocimientos previos y experiencias para que les dieran un sentido personal, por ello se emplearon en todas las sesiones ejemplos de la vida cotidiana y bastantes reflexiones con la intención de que relacionaran la teoría con sus vivencias.
- Activación del querer (sentimiento): además de trabajar con la razón, se buscó activar la sensibilidad y tocar el corazón de los participantes y sus sentimientos. El reflexionar sobre aquello que les dolía, les afectaba o lo que más deseaban en sus relaciones con los seres que aman les ayudó a encontrar o reforzar su sentido de propósito y lo que realmente era importante en su vida. El sentimiento les activó el querer hacer las cosas, para lograr este propósito se emplearon historias, parábolas, videos, canciones que permitieran mover este aspecto.
- Reconocimiento: la reflexión constante para reconocer las creencias, emociones, actitudes y circunstancias de vida fue fundamental; les permitió abrir los espacios para revisar su propia vida, darse cuenta de lo que estaba sucediendo y poder hacerse cargo, de buscar así nuevas opciones y alternativas.
- Activación de compromisos: más allá del reconocimiento, era importante que los participantes se proyectaran hacia dónde querían llegar y que definieran los pasos que darían y las acciones que ejecutarían para lograrlo, esto implicaba que asumieran un compromiso personal con ellos mismos, que hicieran un esfuerzo, activaran su voluntad y movilizaran las acciones que los llevarían a cumplir sus metas.
- Auto regulación: con este aspecto se buscó crear el hábito del seguimiento constante para que aprendieran a revisar el avance frente a sus propósitos y así pudieran mantener el rumbo hacia sus sueños.

Para lograr transformaciones profundas y duraderas en las personas es necesario intervenir de manera integral la estructura de coherencia: pensamiento, sentimiento, lenguaje y acción (Echeverría, 2007).

A partir de esta experiencia se abren posibilidades de diseño de programas similares desde entornos virtuales, en los cuales se potencialice el empleo de TIC en la aplicación de estrategias didácticas de enseñanza reflexiva; especialmente podría ser promovida la interacción a través de redes sociales, foros virtuales, wikis, blog, el uso de material multimedia que facilite la interactividad, la retroalimentación, el trabajo colaborativo y la participación activa de los aprendices como principales responsables de su propio aprendizaje.

### **Proyección para investigaciones futuras**

Así como con este programa de *Coaching* de vida se logró modificar la competencia de orientación al logro de Linda y Capeto y se generaron cambios interesantes en sus vidas, es muy probable que el repetir un programa similar, aplicando estrategias de enseñanza reflexiva, en otros lugares y contextos pueda dar resultados similares, teniendo en cuenta que los aspectos que limitaban la competencia de orientación al logro de Linda y Capeto, son inherentes y comunes a los seres humanos en el mundo moderno.

Se podría aplicar una estrategia similar dirigida a la inteligencia interpersonal para investigar, por ejemplo, ¿cómo incide la aplicación de estrategias de enseñanza reflexiva en la competencia de comunicación efectiva que forma parte de esta inteligencia?, este es un tema vital que podría incidir positivamente en mejorar la convivencia entre los seres humanos. Por limitantes de tiempo el programa realizado se centró de manera exclusiva en la competencia de orientación al logro que forma parte de la inteligencia intrapersonal.

También sería interesante aplicar programas similares con personal de las empresas que han tenido niveles bajos de desempeño y de competencias, para indagar cómo la aplicación de estrategias de enseñanza reflexiva incide en su desempeño laboral.

Con esta investigación se abre una puerta importante para aplicar este tipo de estrategias en la mejora de competencias actitudinales de los docentes e investigar cómo ellas impactan su desempeño y cómo se traducen en el rendimiento escolar de sus alumnos, teniendo en cuenta el contacto frecuente maestro alumno, lo que posibilita promover cambios en sus educandos. Otro tema de investigación se podría centrar en cómo lograr la aplicación de estrategias de enseñanza reflexiva para el desarrollo de competencias en entornos virtuales y observar si su aplicación tiene igual impacto que aquellas que se emplean de manera presencial.

En fin, a partir de esta investigación se abre un sin número de posibilidades para conocer mucho más sobre la forma de influir, a través de la enseñanza reflexiva en la mejora de las competencias personales, tema trascendental en el contexto actual, en la medida que son específicamente las competencias de eficacia personal, asociadas a las inteligencias intrapersonal e interpersonal, las que tienen una alta influencia en la formación de la

personalidad y de la seguridad en sí mismo, factores que afectan determinadamente el desempeño laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Alles, M. (2009). *Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica

Cabrales, O. (2010). *Competencias generales para el desarrollo humano*. Bogotá D.C, Colombia: Editorial Universidad la gran Colombia.

Daros, W.R. (2009). *Teoría del aprendizaje reflexivo (2ª ed.)*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Rosario de Investigaciones en ciencias de la educación UNR- Cocinet.

Echeverría, R. (2007). *Por la senda del pensar ontológico*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Goleman, D. (1999). *Inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Javier Vergara.

Harvard, Bob. (2001). *Métodos de Evaluación de rendimiento*. Barcelona, España: Editorial Gedisa, S.A.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Lima, Perú: Empresa editora el comercio S.A.

Mazo, I. (2007). *Hablemos claro sobre el servicio (4ta ed.)* Medellín, Colombia: Editorial: José Alver Sanín.

McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *Revista American Psychologist*, (28), 1-14.

Sánchez, O. (2001). Delimitación conceptual de la inteligencia emocional, *Revista Psicología Educativa*, 7(1), 23-42.

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at work*. New York, EEUU: Editorial John Wiley and sons.