

Quienes son lectores habituales de nuestro boletín, sabrán que nuestra Firma distingue claramente dos tipologías de competencias: *Competencias Técnicas* (conocimientos) y *Competencias Conductuales* (comportamientos). Las competencias técnicas son muy poco controversiales, es decir, no existe lugar a confusión cuando se desea medir la presencia de un conocimiento y luego, en función del resultado, proceder a programar acciones de entrenamiento para fortalecer dicho conocimiento.

Lastimosamente, para el caso de las competencias conductuales -entiéndase comportamientos, valores y principios- el panorama es bastante más borroso, inclusive en ocasiones un tanto desalentador. Esto se debe fundamentalmente a dos situaciones: una de ellas tiene su origen en prácticas mal enfocadas del pasado que por inercia y costumbre nos impiden atender esta temática de la manera correcta y la otra tiene que ver con el simple escepticismo respecto a la importancia de las competencias conductuales en el éxito de las organizaciones.

Situación # 1: La Mala Interpretación del Término *Desempeño*

Resulta que desde hace muchos años venimos evaluando competencias conductuales bajo el término "Evaluación del Desempeño". La separación técnica entre competencias y desempeño ya ha sido desarrollada previamente en nuestro artículo "*Desempeño y Desarrollo: Agua y Aceite*", por lo que en esta ocasión buscaremos ejemplificar cómo esta situación obstaculiza los procesos de implantación de modelos de evaluación y desarrollo de competencias conductuales.

La problemática radica en haber relacionado durante tanto tiempo el término *desempeño* con comportamientos y forma de trabajar, lo cual ha creado una barrera mental entre los jefes y colaboradores de nuestras organizaciones al momento que se decide procede a medir competencias conductuales con el propósito genuino de desarrollar *conductas*. Los colaboradores suelen mal entender estas mediciones como un proceso para determinar "quién es bueno y quién es malo", y en el peor de los casos, para determinar "quién se queda y quién se va".

Un ejemplo de esta problemática la encontramos en una organización de servicios a la cual apoyamos hace unos años en la implantación de un modelo de gestión de competencias, y específicamente al momento de proceder con encuestas de 360°. Vale mencionar que a estas mediciones acostumbramos llamarles "*retroalimentación de 360°*" en lugar de "*evaluación de 360°*" para no alimentar más la paranoia de estar siendo calificado.

En la mencionada empresa, desde el inicio encontramos bastante dificultad para promover los conceptos de la medición de competencias conductuales. Inclusive, en una ocasión, al momento de estar entrenando al equipo de implementación interna (todos miembros de la unidad de recursos humanos), uno de los técnicos se mostró en contra del proceso, pues argumentaba que lo que realmente se iba a hacer era una evaluación del desempeño. Naturalmente, hubo necesidad de retomar desde el principio los concep-

tos, pues si los mismos agentes del cambio eran víctimas de la antes mencionada inercia, estábamos iniciando con pocas probabilidades de éxito.

Cuando llegó el momento para iniciar el proceso de medición, se realizaron las respectivas sesiones de sensibilización para todos los integrantes de la organización. En estas reuniones se enfatizó el propósito de la medición de competencias conductuales, al mismo tiempo que se insistió fuertemente que dicho proceso NO se trataba de una evaluación del trabajo, sino de una identificación de áreas de mejora conductuales para tomar medidas encaminadas a fortalecer la productividad de la empresa. No se percibió rechazo o desconfianza hacia el proceso al momento de realizar las reuniones, quizás porque eran grupos grandes y había temor de hablar, o porque no terminaron de entender realmente de qué se trataba todo el asunto.

Luego de la aplicación de las encuestas y la tabulación de los resultados, se distribuyeron los informes individuales de todo el personal mediante reuniones con las jefaturas, entregando a cada jefe los informes correspondientes a sus colaboradores inmediatos. En estas reuniones se presentaron las recomendaciones sobre cómo reunirse con los colaboradores inmediatos a discutir los resultados de la encuesta y a explorar rutas de mejora. En estas sesiones se



recapituló sobre los conceptos de la medición de competencias conductuales y se solicitó nuevamente que no se interpretara como una calificación de la calidad del trabajo de los colaboradores. Claro, unas semanas más tarde nos enfrentamos con la *triste realidad*: una buena parte de jefes se rehusaba a presentar los resultados a sus colaboradores, e inclusive, se dieron casos en que claramente fue interpretada y presentada como una calificación de desempeño. La evidente conclusión del proceso fue que existía muy poca madurez por parte de los mandos en la organización y mucha ignorancia sobre el rol de un líder, al mismo tiempo que pesó muchísimo el fantasma de la mal entendida evaluación del desempeño.

Situación # 2: Escepticismo Respecto al Tema

Es evidente que falta mucho camino por recorrer para que la mayoría de los líderes en las organizaciones reconozcan –y sobre todo, estén convencidos- que las competencias conductuales son las que definen el éxito o el fracaso de una organización. Si toda acción que emprende un ser humano está intrínsecamente afectada por lo que dicha persona cree, considera correcto, acostumbra o siente comodidad en hacer (aparte de lo que conoce, por supuesto), es evidente que los resultados que alcance dicha persona estarán en función de ello.

Son demasiados los líderes que piensan que su trabajo se reduce a cumplir con un plan anual de trabajo y alcanzar las metas de su unidad y se olvidan que para ello tienen que desarrollar y aprovechar las capacidades de sus colaboradores. Esto sólo se puede lograr si se le dedica tiempo a evaluar estas características personales y, hasta donde sea posible, fomentarlas y desarrollarlas. Ese es el verdadero líder, el que una vez se retira de la organización ha multiplicado su propia capacidad entre aquellos que formaron parte de su equipo.

Para ejemplificar la problemática que genera la segunda situación, hacemos referencia a otra organización que apoyamos recientemente en el tema de gestión de competencias. Dicha organización cuenta con un equipo realmente comprometido y competente en términos de gestionar el modelo de competencias conductuales, sin embargo, en una de las reuniones de seguimiento expresaron su frustración ante la indiferencia de los líderes en dicha organización respecto al “coaching” hacia sus colaboradores, como proceso lógico posterior a una retroalimentación de 360°. Al preguntarles directamente qué porcentaje de líderes creían y apoyaban el tema, nos encontramos nuevamente con *la triste realidad*: no más de un 15%.

El Líder como Pilar Indiscutible

El problema, como en la mayoría de temas de gestión de capital humano, son los líderes. No podemos pensar que un sistema de gestión de capital humano, por perfecto que lo creamos ser, reemplazará las cualidades de un líder. No obstante, para ser justos, tenemos también que cuidarnos del exceso de complejidad en los sistemas. Para el caso de la medición de competencias conductuales esto es especialmente cierto. En la medida que deseamos ser

“sofisticados” y utilizar modelos poco entendibles para la mayoría de jefes, estamos destinados al fracaso.

Ahora bien, la experiencia nos dice que la mayoría de jefes estará renuente a sostener una conversación con sus colaboradores sobre temas de conducta, pues esto inevitablemente llevará a cierto enfrentamiento y en muchos casos diferencias de opinión. No podemos olvidar que estamos tratando con temas muy apreciados y de carácter subjetivo. Es ahí donde reside el principal reto para tratar de cambiar esta *triste realidad*. Debemos comenzar por fomentar las competencias conductuales de los mismos jefes, y en particular, las que se relacionan con la auto-confianza, impacto, persuasión y autocontrol (inteligencia emocional). En muchos casos, no existirá otra salida que el reemplazo del jefe por una persona con las cualidades antes descritas.

Por el lado de los sistemas, es imperante buscar metodologías simples y de fácil aplicación para la medición y presentación de las brechas de competencias conductuales. Al mismo tiempo es necesario mantener una campaña incesante para dejar clara la diferencia entre conductas y desempeño. Las conductas conllevan hacia el desarrollo y el desempeño desemboca en méritos e incentivos. Esto último tomará aun bastante tiempo, pues es un tema que ya está embebido en la cultura de muchas organizaciones.

Aunque pueda no parecerlo por el contenido del presente artículo, si somos muy optimistas sobre el futuro de la medición y desarrollo de competencias conductuales en la región, pero también somos realistas al reconocer que falta aun bastante tiempo para cambiar de manera significativa y generalizada nuestra presente y *triste realidad*.

Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores

Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campeste, Ave.
Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San
Salvador.
Tel: (503) 2263-9025

Costa Rica: De la antigua oficina de
Amnet en San Pedro, 250m al sur,
Edif. Santa Elena, oficinas 1 y 2.
Tel: (506) 2281-0159 - MPG, S.A.

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53.
Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1
cuadra al Lago, Managua.
Tel: (505) 2278-2538 - ICEMV, S.A.

Honduras: Colonia Lomas del Guijarro
Sur, calle París, casa 4078. Tegucigalpa.
Tel: (504) 232-4576 – DINAMIKA, S.A.