

Siendo que usualmente abordamos temas relacionados a la productividad, la compensación efectiva, la evaluación de resultados, el alineamiento mediante la estrategia e indicadores en las organizaciones y demás tópicos “cuantitativos”, el presente artículo desborda un tanto de dicho enfoque. La presente reflexión es producto de una situación que tuve la oportunidad de presenciar, y la cual, debo admitir, ha cambiado en cierta medida mi perspectiva respecto al tema de las competencias, aspecto que suele generar una o más discusiones entre los estudiosos de la Gestión del Capital Humano.

En uno de tantos viajes de negocios, y estando acostumbrado al trato rutinario de las personas responsables de proporcionar servicio al cliente en la transportación aérea, un caso en especial llamó mucho mi atención. Estaba esperando en la tediosa fila para el registro y emisión del pase de abordar en un aeropuerto de Centroamérica. Debo admitir que en esta ocasión no parecía que estaba ante una espera demasiado larga, lo cual era un alivio, dado que había llegado con retraso al aeropuerto.

Al igual que mi persona, una señorita, de quien me percate un poco después de mi llegada a la fila, parecía también haber llegado tarde, o al menos eso fue lo que pensé en un inicio. Ella se mostraba preocupada y estaba discutiendo con uno de los colaboradores de la línea aérea en la cual ambos estaríamos viajando. No me pareció algo fuera de lo común, dado que dicha escena no es del todo extraña en estos lugares. Aquellas personas que viajan con frecuencia seguramente me darán la razón.

En cualquier caso, luego de unos instantes, y sin el afán de ser entrometido, entendí que la señorita estaba intentando cancelar el valor de los impuestos aeroportuarios con un cheque de viajero. El colaborador de la línea aérea se limitaba a decirle que ella no podía pagar los impuestos con el cheque de viajero, pero tampoco le ofrecía a “su cliente” solución alguna. La señorita cada vez se mostraba más preocupada, pues no tenía dinero en efectivo y seguramente perdería el vuelo si no resolvía la situación. A tanto insis-

tir de la señorita, el colaborador de la línea aérea le sugirió ir a buscar una tienda o establecimiento que le cambiara el cheque de viajero, con una actitud que me pareció más un intento de evadir la situación que de ayudar.

A los pocos minutos, y como era de esperarse, regresó la viajera explicándole al colaborador de la línea aérea que no lograba que nadie le cambiara el cheque, y que por favor le ayudara. En este punto, era evidente que ella estaba muy nerviosa y se notaba en su expresión la impotencia de no poder resolver el problema. El colaborador de la línea aérea

llamó a otro agente y le dijo que fuera a preguntar si podían recibir el cheque de viajero. Observé cómo este otro agente llegó al mostrador a preguntarle a un tercer agente sobre el famoso cheque de viajero. Este tercer agente, sin mayor análisis, gesticuló de forma negativa y siguió atendiendo el mostrador. Al regresar, y ante un nuevo rechazo, en tono de súplica ella preguntó a los agentes de la línea aérea qué podía hacer. Es entonces que me pareció verdaderamente penosa la

respuesta que le dieron: “busque alguien que le preste el dinero”. Luego de esta extraordinaria solución, siguieron atendiendo al resto de viajeros que estaban en la fila.

Fue en ese momento que pasé al mostrador a registrarme, a lo largo de lo cual pude observar a la señorita, cual común limosnera, solicitando dinero entre algunas personas que hacían la fila, quienes no se mostraron demasiado ansiosas por ayudar. Al momento de recibir mi pase de abordar, me dispuse a acercarme a ella para ofrecerle dinero prestado, cuando noté que una pareja ya había ofrecido ayudarle, y quienes aparentemente iban al mismo destino.

Pensemos ahora qué respuesta obtendríamos si a esta persona le preguntásemos cómo le pareció el servicio de la línea aérea en la cual viajó. Seguramente que luego de expresar algunas palabras, como las que no nos gustaría escuchar en boca de nuestros hijos, nos haría una viva descripción sobre su opinión del servicio.

La situación que describo: ¿Fue un problema de sistemas?



¿No se tenía prevista esta situación? ¿Se trata de un problema de falta de cortesía? ¿Es acaso un problema de presión de trabajo en los agentes? Si bien, no sería correcto atribuir la falla a una única causa, es evidente que en buena medida se debió a la indiferencia y falta de identificación con la angustia de un cliente por parte de los agentes que no pudieron (o más bien quisieron) resolver la situación. En concreto, estamos ante un problema de carencia de empatía, la competencia que implica poder ponerse en los “zapatos” de otra persona. Esta competencia, de hecho, es un buen ejemplo de una de esas competencias complicadas, dado que forma parte de lo más profundo de una persona y son muy difíciles de cambiar, pues responden a los valores y creencias propias de un ser humano.

Si nos movemos a un plano técnico, indiscutiblemente habrán cientos de libros que tipifican lo anterior dentro de alguna competencia llamada “Empatía por el Cliente”, “Orientación al Cliente”, “Interés por la Satisfacción del Cliente”, o cualquier otro nombre similar. Todas ellas con una definición de quince líneas de texto o más, y luego una descripción detallada de cada uno de los niveles de dicha competencia, presentando los comportamientos observables que una persona debe mostrar para ser catalogada en uno u otro nivel. Pues los agentes de nuestra anécdota, en cualquiera de las escalas que se consulten, son Nivel 0.

¿Cuál hubiese sido un “comportamiento observable” ideal para haber dado servicio a este cliente? Imaginemos por un momento que el primer agente, ante el problema de esta viajera, hubiese conseguido que alguien llevara a su cliente al hotel que queda frente al aeropuerto, en donde seguramente le hubiesen cambiado el cheque de viajero. Más aun, que tal si hubiese corrido con el riesgo de recibir el cheque de viajero y pagar los impuestos con el efectivo que tenía en su caja, para posteriormente ir personalmente a cambiar el cheque al hotel una vez despachados todos los viajeros que se estaban registrando. He ahí comportamien-

tos observables “de libro de texto”, los cuales no dejarían duda alguna sobre la conducta de servicio que podrían esperar los clientes de esta línea aérea.

Sin la intención de buscar en este artículo una solución única al problema del servicio al cliente en una organización (lo cual es tema de innumerables libros e igual cantidad de ramificaciones), en lo que respecta a competencias, ¿qué hacemos? Comenzamos a programar cursos en los cuales les enseñamos a nuestros colaboradores de “front desk” cómo tener empatía hacia el viajero? Les enseñamos que deben preocuparse por sus clientes y sentir pesar cuando ven que éstos tienen problemas? Desafortunadamente eso no es posible. Tenemos que encontrar a las personas que ya lo traen dentro de sí. Si algo hemos aprendido de esta nueva moda llamada “Gestión por Competencias”, es que muchas de ellas no las podemos cambiar, pero las podemos medir, y es precisamente ahí que debemos invertir. Invirtamos el dinero en sistemas de medición efectiva de estos comportamientos observables que es difícil (y a veces imposible) modificar y contratemos a las personas que ya los traen, más que tratar de cambiar a las personas que ahora tenemos.

Qué hacemos con las personas que tenemos y que no cuentan con estas competencias críticas y difíciles de modificar o desarrollar? Primeramente identifiquémoslas bien mediante herramientas efectivas de medición de comportamientos y luego cambiémoslas a posiciones para las cuales sus competencias son más adecuadas. Si lo anterior no es posible, es necesario tomar la decisión de cambiar a estas personas por otras que si tengan dichas competencias.

*Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA

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
- Apreciación 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. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.
Tel: (506) 290-8174

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

Correo: corporativo@desisa.com

Sitio: www.desisa.com