

¿Para que invertir en el desarrollo de personas si no se obtienen resultados?



No hay nada peor que la ignorancia soberbia

Por Claudia Jaramillo Torrén, Coach Corporativo ICC

Días atrás sostuve una conversación con el Gerente General de un nuevo cliente, que me hizo la siguiente pregunta: **¿Que Impide que las personas apliquen lo que aprenden y cambien?**

Me relató con mucha frustración, su experiencia con los procesos que había desarrollado para apoyar el crecimiento de su empresa; después de muchos cursos, talleres, dinámicas de diversos tipos, procesos de coaching grupales, no veía cambios significativos que justificaran la inversión de tiempo y dinero. Me contó que en algún momento evaluó que algunas personas estaban influenciando negativamente en la organización, y desvirtuaban los procesos, y los desvinculó, no obstante, la situación si bien mejoró en la disposición de las personas, no generó el impacto que esperaba. Finalmente, concluyó, que algo sucedía con las personas en si mismas y el enfoque de procesos de entrenamiento que había elegido no eran los adecuados. De ahí surgió la pregunta que me formuló.

Yo le pregunté que tipo de procesos habían seguido y me respondió con una gran sonrisa, *creo que hemos intentado todos, desde actividades al aire libre con dinámicas de juego, trabajos individuales, grupales hasta trabajos de reflexión con asesores especialistas de gran trayectoria en el mundo académico y empresas, pero, si bien lograron generar reflexión y remover temporalmente a las personas, la gran mayoría volvió rápidamente a sus comportamientos habituales.*

Mi siguiente pregunta fue más específica **¿Han abordado en los procesos las competencias de comportamientos y valores?** y me devolvió la pregunta **¿Y cuales son esas?**, su respuesta me clarificó la causa del problema y en los siguientes minutos de conversación, le expliqué mi perspectiva de lo que les podría haber sucedido, mirada que le permitió clarificar su propia respuesta y le tranquilizó saber que lo avanzado no estaba perdido, sólo que era parte de un proceso al cual le faltaba lo medular, y que hace posible que se incorporen los aprendizajes para ejercer las competencias técnicas: *“Contar con competencias de comportamiento o habilidades sociales y emocionales que permiten la interacción con los demás y regulan la conducta para ejercer competencias técnicas y de negocios.”*

El problema de fondo es el siguiente: Se presupone que las personas cuentan con ciertas habilidades sociales básicas, que hacen posible que se desenvuelvan en forma adecuada en cualquier contexto, pero, éstas habilidades se adquieren, no son innatas en las personas. Su aprendizaje se produce en la primera infancia y adolescencia que está altamente influenciado por el tipo de educación recibida, modelos parentales, figuras de autoridad que formaron parte de nuestra crianza. Por lo tanto, quien no tuvo un buen proceso de socialización, y afrontó con éxito, de manera sana las relaciones con los demás durante éstas etapas, tiene una alta posibilidad de enfrentar problemas de autoestima, dificultades para desenvolverse en su entorno social, para influenciar en sus contextos, expresar deseos y opiniones, defender sus ideas en forma asertiva, empatizar en las relaciones con los demás, sentirse cómodos

colaborando, sentir malestar emocional al tener un manejo muy primario de la inteligencia inter e intra personal y baja tolerancia a la frustración. El impacto de la ausencia de este aprendizaje, es que no aprenden a elaborar buenas estrategias relacionales que constituyen la base de las relaciones de adultos, sean de amistad, pareja, laborales, etc.

Hoy es muy común observar la ausencia de éstas competencias al evaluar a las personas, pero las empresas tienen la expectativa que sus colaboradores *“traigan”* estas habilidades, sin embargo, al no contar con ellas, la inversión en su formación no tiene buenos resultados, y no incorporan las competencias en sus roles. El curso le dice lo que debe hacer, pero cuando lo intenta, no resulta, le falta la base.

Explicado de otra forma, un jefe puede ir a un curso de liderazgo y entender las técnicas y competencias para ser un buen líder, y le dicen: pero si fuiste a un curso de liderazgo, lidera!! y no moviliza a nadie... a la hora de ejercer el liderazgo, se da cuenta que no tiene la empatía necesaria, ni la capacidad de influenciar, o establecer acuerdos que generen interés en las personas y las motiven; se dan cuenta que les cuesta dialogar, darse a entender, comprender los puntos de vista de otros, y terminan ejerciendo la autoridad porque dicen que la gente no les hace caso y son las que tienen problemas. El curso no basta, falta la materia prima.

El cambio no se produce en consecuencia, porque se esta tratando de sembrar, sin haber preparado la tierra antes, por lo tanto, la cosecha difícilmente se dará.

La clave de un buen proceso de formación, es contar con un programa de desarrollo de competencias que apunte a lo que requiere cada perfil para desempeñar su rol en forma efectiva, considerando el conjunto de competencias que requiere según su madurez. Las competencias de un rol, se dividen en tres grupos que consideran las principales dimensiones que un perfil requiere y se explican en el siguiente esquema:



Las **Competencias de Negocios** consideran el *conocimiento del negocio del cliente*, su mercado, problemáticas, necesidades, KPIs, procesos claves. Por otra parte, conocer la estructura, organigrama, cultura, redes de poderes e intereses y mapas de influencias de la organización. Por otra parte, *conocer el negocio propio* mediante la internalización de los objetivos corporativos, estrategias, Indicadores, junto con conocer los procesos y procedimientos comerciales, operativos y administrativos que rigen las operaciones. Considera también conocer la estructura, organigrama y red de apoyo para lograr las colaboraciones dentro de la organización, la transferencia de información y estrategias conjuntas entre áreas comerciales y operativas y comprender el alcance, riesgos, términos y condiciones, presupuestos y compromisos adquiridos con el cliente.



Las **Competencias Técnicas** abordan por una parte la *especialización y conocimiento de la oferta y generación de valor al cliente*, mediante la especialización técnica y funcional en productos y servicios otorgados y las capacidades que deben tener los perfiles para conectar necesidades del cliente con la oferta de valor, diseñando soluciones diferenciadoras. También considera la especialización en las problemáticas de negocios, conocimiento de la competencia y capacidades de gestión y administración de proyectos. Por otra parte, considera el desarrollo de *habilidades profesionales* que permiten desarrollar los aspectos no técnicos del rol tales como: Planificación, definición de objetivos, metas y mediciones, dirección, delegación y control de equipos, liderazgo, trabajo en equipo, venta de valor, negociación y manejo de conflictos, gestión del desempeño, evaluaciones, preparación de propuestas, presentaciones, conducción de reuniones, gestión y planificación del tiempo, etc.

Las **Competencias de Comportamientos y Valores**, se enfocan en las *habilidades sociales y conductuales* que las personas deben tener disponibles para interactuar en forma adecuada en los contextos que deba establecer relaciones sociales. Estas competencias comprenden las habilidades de empatizar, ser asertivo, escuchar activamente, manejar los estilos de pensamientos, saber formular preguntas e indagar intereses, poder dialogar, argumentar, expresar ideas, influenciar, colaborar, tomar decisiones, analizar sistémicamente las situaciones, construir acuerdos, interactuar de forma educada y contar con fortaleza mental y anímica para ser proactivo, creativo, perseverante, resiliente y sobreponerse a situaciones frustrantes de contextos de alta exigencia y complejidad, con un adecuado manejo emocional. Considera también la *dimensión valórica* y la práctica de éstos valores como el respeto, la ética profesional, la equidad, etc.

Estas competencias son estructuradas según las características de cada rol en una malla de entrenamiento que cuenta con Módulos de contenidos que permiten incorporar progresivamente las competencias que requiere cada perfil, y a un ritmo de exigencia que la organización pueda absorber. Es así, que existe una malla para perfiles directivos, diferente de perfiles comerciales o técnicos. Es un proceso que requiere en general, alrededor de dos a tres años para completar el entrenamiento de un perfil hasta lograr su madurez.

Este enfoque implica que para lograr resultados, *el proceso de formación debe ser considerado como una actividad permanente en las organizaciones*, que tiene un eje central y va combinando el entrenamiento de competencias de negocios y técnicas con competencias de comportamiento, de manera de asegurar que el aprendizaje pueda lograrse. De esta forma es fácil comprender, porque las capacitaciones que desarrollan normalmente las empresas, no logran resultados efectivos, ya que se enfocan por lo general, en realizar actividades por una vez, suspenden los programas antes de completarlos, envían a las personas a reforzar habilidades técnicas sin considerar que previamente deben contar con competencias de comportamiento, y finalmente, no hacen seguimiento, ni generan el contexto donde las personas puedan aplicar los aprendizajes, por lo tanto, la incorporación de las competencias en la práctica no sucede.

En consecuencia, la formación tiene tres aspectos claves: **Permanencia de los programas, incorporación de competencias de comportamiento en los programas y contexto de práctica real de competencias.**



“La autoestima es la clave más enriquecedora de los motivos de la conducta. Es muy difícil para las personas actuar más allá de quienes creen que son.”

-Nathaniel Branden

Causas que Impiden el éxito de los procesos de formación.

En mi experiencia, existen varios aspectos que inciden negativamente en el resultado de los procesos de entrenamiento, y tres de ellos se repiten en la mayoría de las organizaciones. Están determinados por ciertos paradigmas arraigados en nuestra cultura, que cuesta remover, como son la falta de convicción de las jefaturas, que el entrenamiento es necesario para potenciar a la gente y se considera más bien, como un “ladrón de tiempo” que interrumpe la jornada, por lo tanto, los mismos jefes que envían a los cursos, son los primeros en quitarle la prioridad cuando deben resolver temas que afectan a los que están en su jornada de formación y no validan el entrenamiento como algo importante.

Por parte de los colaboradores, no asumen que la formación es un beneficio personal, que mejora su empleabilidad y lo ven como tiempo que la empresa les quita y les implica trabajo adicional; no son conscientes que tienen una brecha en sus competencias que les impide desempeñarse como se espera. Los tres aspectos centrales que he observado a lo largo de los años son los siguientes:

1. Procesos de selección desconectados del negocio y el contexto organizacional

Las organizaciones y los equipos internos o externos que utilizan para selección, desarrollan procesos que pocas veces buscan talentos y perfiles adecuados a la etapa en que se encuentra la organización, y se enfocan en encontrar personas que cumplan con experiencia en la “ejecución de tareas” que el cargo requiere. Se busca el “bombero” no el talento. Por lo tanto, los procesos no son proactivos sino reactivos y “llenen” la posición con cualquiera que cumpla con lo mínimo, que pocas veces es el talento requerido que viene con las competencias necesarias para proyectar su desarrollo. Se cumple con traer gente que pueda ejecutar tareas, y no necesariamente, aportar valor a la organización. Esto se repite tanto en cargos ejecutivos, directivos, profesionales, técnicos, administrativos, etc.

La lógica de estos procesos pareciera entonces ser: *Reclutemos y después formamos y desarrollamos a las personas, en vez de ocuparse desde el inicio en “cazar” nuevos talentos.* El costo que debe pagar una empresa por tener procesos de selección inadecuados, es hacerse cargo del desarrollo de competencias que procesos de selección enfocados en el negocio, pueden detectar para dar con perfiles que ya cuentan con competencias básicas. Tener un título profesional y experiencias en las tareas técnicas, no es sólo lo que se requiere hoy en día, el talento considera las competencias de comportamiento y habilidades profesionales ya disponibles en las personas, porque desarrollarlas es un proceso muy largo y nada asegura que suceda, porque podría implicar algún tipo de terapia que es un espacio personal que decide cada persona y no la organización.

Dado lo anterior, es muy frecuente que uno se encuentra que en los procesos de entrenamiento, existen personas cuyos perfiles tienen brechas muy grandes en relación a las competencias que requiere el rol que desempeñan.

De acuerdo a mi experiencia, los procesos de selección y reclutamiento, no consideran reclutar talentos que estén alineados

con el tipo de empresa, contexto donde se desempeñará el rol, tipo de equipos, personalidades, estilos de jefaturas, niveles de autonomía, madurez organizacional, brechas generacionales, complejidad del negocio, recursos, procesos, tipo de mercado, etc, y más bien se enfocan en buscar personas con experiencia en la ejecución de las tareas del rol y las competencias técnicas estándares, no alineadas a la empresa y sus propias características.

Es decir, si una empresa requiere un Gerente Comercial por ejemplo, normalmente se enfoca en la búsqueda de candidatos que sepan vender, conozca el negocio y este altamente orientado a resultados, pero no considera que además, tenga capacidades para dirigir equipos que sepan vender, movilizar, establecer estrategias comerciales, relacionarse en forma empática y colaborativa, que cuente con habilidades políticas, sepa influenciar y llegar a acuerdos, que tenga capacidad para superar obstáculos y manejar la frustración y que su estilo y experiencia este asociada al tipo de empresa. No es lo mismo ser gerente comercial de una multinacional, de una empresa familiar, una PYME o una empresa grande; como tampoco es lo mismo, dirigir equipos de venta del rubro minero, del sector financiero o telecomunicaciones. Son habilidades diferentes. Muchas veces los procesos los desarrolla Recursos Humanos a través de sus psicólogos de selección, quienes analizan otros aspectos de las personas y no los relevantes para poder proyectar como será el desempeño de la persona en la realidad de la empresa.

2. Dirección no involucrada en el proceso

Muchos directivos declaran estar convencidos de la necesidad de formar para facilitar el crecimiento de la empresa y parecen estar muy involucrados y comprometidos con el proceso, no obstante, sus expectativas son que la gente aprenda y cambie y ellos mismos no se consideran parte del proceso, por lo tanto, al no estar dispuestos a cambiar, impiden que los cambios sucedan dado que muchas veces son quienes generan los conflictos en los equipos. Existe la creencia que los gerentes y jefes como roles de autoridad siempre están bien, y no tienen nada que cambiar, “por algo son jefes”, y es la gente la que tiene el problema, debe aprender y cambiar para alinearse. Les exigen cambios a sus equipos que ellos mismos no hacen, y su discurso es incoherente por lo que las personas se confunden y lo aprendido no lo pueden llevar a la práctica, ya que se topan con las limitaciones que les imponen sus jefaturas.

Muchas veces sucede también, que la falta de participación de la dirección en el proceso, implica que los colaboradores empiezan a desarrollar competencias que los directivos no tienen y se sienten amenazados, por lo tanto, cuestionan a los colaboradores y les impiden aplicar los aprendizajes. Cuando esto sucede, por lo general, las personas ya más maduras, terminan renunciando o las mismas jefaturas las desvinculan y se pierde la inversión y los agentes de cambios que el proceso requiere para lograr resultados. **No hay nada peor que la ignorancia soberbia de quienes dirigen creyendo ser competentes sin serlo.**

Si la dirección no forma parte del proceso, las posibilidades de logro de resultados son muy bajas. Necesariamente deben ser modelos.

3. Desarrollo de programas que no tienen relación con los perfiles y desarrollo de carreras

Por lo general, las Areas de las organizaciones solicitan cursos para trabajar competencias que consideran deficientes en sus colaboradores y cuando éstas, empiezan a tener impacto negativo en los resultados. No preparan a las personas para potenciar sus talentos y formarlas para los nuevos roles, como sería un proceso de desarrollo de personas basado en el talento. Con estas peticiones, recursos humanos prepara programas basados en detección de necesidades, y selecciona un proveedor de cursos que eligen en base a criterios tales como que el contenido sea amplio, tengan sence, sean baratos, cuenten con infraestructura, otorguen certificados atractivos o en el caso de procesos de directivos, que sean personas de confianzas de algún ejecutivo. El problema de esta forma de seleccionar programas, es que no se enfocan en las necesidades del negocio, sino en ideas teóricas de lo que se supone debe potenciar una empresa. La mayoría de los relatores de cursos tiene competencias para dictar cursos y se enfoca en el contenido no en la problemática de la empresa para apoyar el negocio, por lo tanto, es clave, considerar la experiencia real de quienes vayan a diseñar el programa y gestionar su desarrollo.

Por otra parte, no hay una correlación del perfil del colaborador, potencial de desarrollo de carrera, y su desempeño, con el programa a realizar y la gente participa sin tener claro a que van y tampoco hay un seguimiento para apoyar la aplicación de competencias. Cuando no se correlaciona el entrenamiento, los perfiles, su madurez, las competencias del rol, y un seguimiento a través de la conexión de las metas, resultados parciales, feedback, evaluaciones de desempeño, apoyo de coaching, y generación de contextos de aprendizajes, los programas se transforman en una pérdida de tiempo, se responsabiliza a quien dictó el curso que no se logran resultados y se pierde la inversión sin que la organización logre visualizar su real problema.

Alienar los procesos de formación con el desarrollo de la carrera de las personas, requiere de direcciones que tengan la madurez para dirigir los resultados y el desarrollo de talentos. Normalmente sucede que nuestras organizaciones cuentan con Jefaturas con habilidades técnicas y muchas de ellas logran resultados, pero no tienen competencias profesionales y de comportamiento, por lo tanto, se les dificulta desarrollar talento en la organización y prepararlos para nuevos desafíos que permitan el crecimiento de la organización; están concentradas en la meta de corto plazo y no en el crecimiento, por lo que no se le da al desarrollo de carrera la importancia que tiene.

Proceso de Formación Sostenido

Finalizando el artículo y la perspectiva que les comparto, es evidente concluir que los procesos de selección son muy relevantes y determinan lo que sucederá con las personas reclutadas en el corto plazo. Para tener talento, hay que saber como buscarlo y reclutarlo, por lo tanto, el proceso de selección debe ser diferente y considerar aspectos tales como evaluar la proyección de la persona en el rol mediante pruebas y entrevistas especializadas que permitan indagar más allá de lo que la persona ha hecho en su biografía laboral. Existen test de estilos conductuales, dominancia cerebral, pruebas de assessment, que permiten indagar en el potencial de la persona y entregan información más adecuada para decidir una contratación, dejando los informes psicológicos tradicionales como información complementaria.

También existen test que identifican los estilos explicativos, que miden los niveles de optimismo y resiliencia bajo situaciones de adversidad y permiten proyectar como las personas reaccionarían frente a situaciones como el fracaso, el rechazo o situaciones de mucha presión. Esta capacidad es lo que determina la fortaleza mental de las personas y constituye una capacidad clave para los roles directivos y comerciales. La evaluación es recomendable que se realice para todos los directivos y colaboradores que desempeñan roles de alta exigencia en el manejo de situaciones de complejidad, esta evaluación permite definir procesos de formación adecuados a las competencias reales de las personas. En el próximo artículo presentaré esta habilidad y su impacto en la práctica.

Al mejorar el proceso de selección, se facilitan los procesos de entrenamiento y se produce sistemáticamente un recambio de perfiles, que permiten que la organización se enfoque en potenciar las competencias de sus talentos hacia niveles superiores y vaya paulatinamente nivelando las competencias no desarrolladas de su actual personal. Este proceso debe ser considerado como una actividad permanente del desarrollo de las personas que todos deben cumplir como parte de su desarrollo de carrera.

Rol del Coach

El rol del coach en los procesos de formación es clave, por lo que es fundamental que se contrate coaches corporativos con formación y certificación en trabajo específico con empresas, ejecutivos y equipos. No basta con tener un certificado como coach, se requieren especializaciones en el ámbito corporativo y es necesario verificar las credenciales dado que mucha gente que dice ser coach no lo es, por lo tanto, no entrenan, dictan cursos que es algo muy diferente. Asimismo, es altamente conveniente que el coach tenga experiencia en el negocio y haya ejercido roles directivos en empresas equivalentes. Esto permite que pueda diseñar programas y liderar el proceso formativo, considerando los factores claves del negocio y no desarrolle procesos estándares, sino adaptados a la realidad de cada cliente.

Es importante además, que el coach se mantenga como acompañante durante todo el proceso para hacer un seguimiento adecuado. La figura del coach debe ser cercana pero independiente, es decir, debe ser parte activa pero no debe involucrarse en los procesos operativos porque puede subvencionar la falta de competencias de liderazgo de las jefaturas, lo cual podría generar amenazas innecesarias. El coach debe ser quien acompañe el proceso en forma cíclica, es decir, iniciar un proceso hasta concluirlo.

Las personas no cambian por instrucción de una jefatura, sino porque eligen mejorar sus conductas. Los programas que funcionan son los que comprenden esta afirmación, y la apoyan por convicción. Se descuidan las habilidades sociales y son las que finalmente hacen la diferencia en las personas que logran resultados perm...

