

Competencias para Liderar Competencias

Cada cierto tiempo una nueva ola de ideas sobre administración impacta a las organizaciones. Muchas, como Administración por Objetivos (MBO), retroceden a corto andar. Algunas, como el Total Quality Management (TQM) y el Mejoramiento Continuo (CQI), dejan algunas pequeñas lagunas en la arena. Una pocas, como la planificación Estratégica y Análisis de Entorno, actualmente alteran el escenario no siempre ocurre según lo pronosticado. Para muchas de las más recientes como benchmarking, “pago por rendimiento”, Cuadro de Mando Integral (BSC), es muy temprano para decir algo consistente.

Se multiplican los diagnósticos estratégicos y puesto que el cambio siempre es doloroso y produce en primera instancia resultados no necesariamente positivos, ocurre un período de aprendizaje de desencanto. Es durante este período que muchas personas y organizaciones rechazan los nuevos procesos y regresan a la antigua manera de hacer las cosas. Sin embargo, siempre hay organizaciones que persisten y adoptan todo gradualmente, más a menudo, parte de la nueva innovación. Esto ocurre cuando una organización adapta la innovación a su cultura o su cultura a la nueva innovación. Cualquiera sea la vía, hay un cambio en el lenguaje, cambio semántico que no está documentado en la literatura.

Hoy está de moda el estudio y la instalación de competencias como hipótesis para mejora de la efectividad de las organizaciones. De algún modo se toma conciencia que la organización debe basarse en las “capacidades” de las personas. Se empieza a producir un desplazamiento de la “fiscalización-sanción” a la “evaluación-mejoramiento”. Se ha descubierto que las sanciones pueden agravar las situaciones y que a veces el no satisfacer estándares de calidad puede ser negligencia e irresponsabilidad, pero también puede ser falta de recursos o “capacidades”, y puede ser también objetiva dificultad para desarrollar formas alternativas de trabajo que sean más efectivas. Se ha concluido que mientras no se comprendan las causas del bajo desempeño, no tiene sentido alguno la aplicación de sanciones. Lo importante es contar con un repertorio de acciones, adecuadas para resolver las causas de esa indeseable situación.

(continua)

Competencias para Liderar Competencias

(Continua)

Por otra parte, se da el caso de que las personas desarrollan capacidades para ser efectivas, organizacionalmente hablando, entonces el problema puede ser otro: someterlas a las “normas” a pesar de que sus resultados pueden ser incluso óptimos. Esto se empieza a detectar en “gerentes efectivos”: si el equipo tienen un rendimiento apropiado y eficaz, la jornada de trabajo puede terminar antes o se puede cambiar de actividad. En un sistema meramente normativo esto será una “insolencia de gestión”, en un ambiente de “creatividad de gestión”, esto será construcción de futuro.

Es decir, la construcción de una plataforma humana basada en competencias aparece como un camino que es saludable para la organización, pero el liderazgo necesita ser apropiado. Se debería graduar la intensidad-frecuencia de las normas según la calidad del desempeño en cuestión, según la fórmula a mejor desempeño mayor autonomía y viceversa.

Es el mal desempeño el que requiere acciones específicas dirigidas a comprender las causas de los bajos resultados, para posteriormente generar sugerencias de mejoramiento. Se trata de ver las normas en función de las desviaciones de los estándares de calidad. Es este tipo de diagnóstico el que permitirá definir si lo que se requiere es mayor apoyo técnico, capacitación, o simplemente liderazgo normativo. Los compromisos que no se cumplen deben ser sancionados en la medida de que se hayan explicitado y convenido, porque no se trata de premiar el mal desempeño. A veces la explicación al mal desempeño es simple: falta de compromiso, pero en otras ocasiones no es evidente: parecen hacer todo lo requerido, pero los resultados no mejoran. Un sistema inteligente debería abordar esos casos con especial dedicación, pues ellos son fuente de aprendizaje.

En síntesis, se requiere competencias para liderar competencias.



ed.escalante@gmail.com