

LA INTERPRETACION RÁPIDA, DEL RENDIMIENTO Y EL POTENCIAL DE UN COLECTIVO DE EMPLEADOS

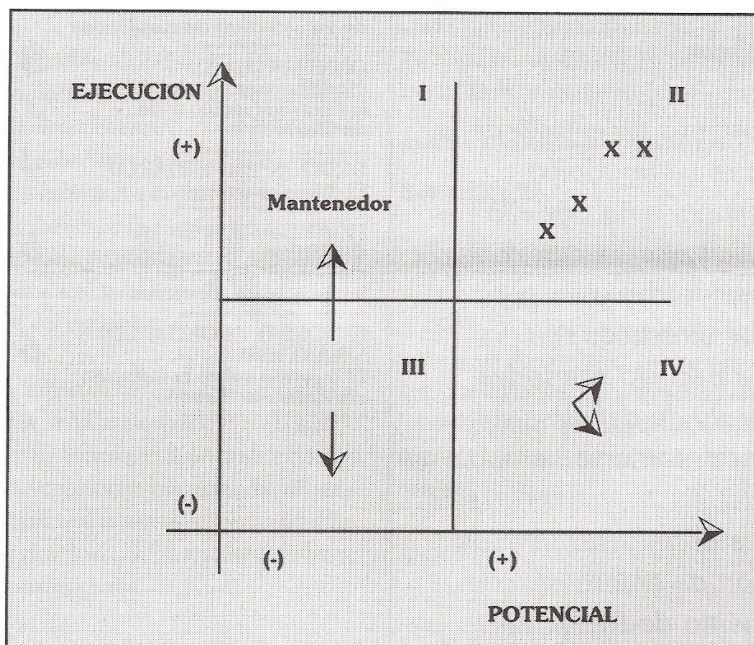
por Antonio Valls

Que estamos en el siglo de la prisa es ya un tópico anticuado, y no por ello menos cierto. Sin embargo, en la toma de decisiones sobre el personal de la empresa, la prisa es la peor consejera. Casi todos los buenos directivos son capaces de tomar decisiones de negocio acertadas rápidamente. Pero cuando se trata de definirse sobre un empleado, todos ellos procuran tomarse tiempo.

No obstante, en las operaciones de reestructuración organizativa, fusión y adquisición de empresas, con frecuencia se pide al Departamento de RRHH que ayude a tomar decisiones de personal con prontitud, a menudo de reubicación o baja de cierto número de empleados.

Ninguna técnica evita la escrupulosa valoración de la ejecución laboral individual en el pasado, así como del potencial de cada empleado. Sin embargo una vez que esta evaluación se ha realizado, cabe representar gráficamente la posición alcanzada en estos conceptos por cada persona versus las demás, en un plano enmarcado por dos coordenadas: una ordenada para situar el nivel de puntuación conseguido por el concepto de "ejecución", y una abscisa para registrar el mayor o menor potencial profesional que se atribuye a cada empleado.

De esta forma, obtendríamos un mapa en que cada empleado quedaría emplazado en alguno de los cuatro cuadrantes que vemos en la siguiente figura, que permitiera una toma de posición rápida con respecto a un colectivo, por grande que este fuera:



Si este mundo fuera justo de verdad, los empleados que cayeran en el primer cuadrante son los que tendrían que ser objeto de mayor consideración. Por lo general se trata de personas que aunque con un potencial limitado, poseen mucha constancia y fuerza de voluntad, que las convierte en grandes hacedores... Y una empresa necesita ideas, sí, pero estas no son nada sin personas que sepan ponerlas en práctica.

En cierto modo estos empleados tienen más mérito que los del cuadrante dos, que al fin y al cabo están realizando el potencial de que disponen. Pero lo cierto es que tanto los unos como los otros constituyen un activo valioso para la empresa, y lo pensaré poco a la hora de pronunciarse favorablemente con respecto a ellos.

El personal que ha caído en los cuadrantes tres y cuatro presenta mayores dificultades para restablecer su ubicación o el compromiso de continuidad en la relación laboral, en un contexto en que cada vez más se pide la excelencia en el trabajo.

Pero los empleados más difíciles de recuperar son los que se encuentran en el cuadrante tres, porque casi podrá decirse que para superarse necesitan ir más allá de su propio potencial; no es raro por tanto que en lugar de devenir individuos capaces de alcanzar y "mantener" un alto nivel de valor añadido en su trabajo, permanezcan indefinidamente en estratos bajos de realización profesional.

Este no siempre es el caso del personal que en este análisis global de un colectivo de empleados, encontramos en el cuarto cuadrante. Sus posibilidades de rendir más son mayores, y su capacidad para saltar al cuadrante dos, superior.

Pero también ocurre -todos lo hemos visto alguna vez- que personas muy bien dotadas, no salen sin embargo de la mediocridad. Y es que esta es perniciosa en sus efectos: tiende a superarse a sí misma.

En el cuadrante cuatro, al igual que en el cuadrante tres, sólo hay dos disyuntivas para quien se encuentra en él: ascender o caer. Tratar estas situaciones con el cuidado que merecen, procurar facilitar el camino para que estas personas sean más productivas tanto por su bien como por el de la propia empresa, es lo que hará el Departamento de RRHH... si el tiempo y el dinero lo permiten.