

## QUÉ NOS DICE EL HISTORIAL DE PROMOCIONES DEL EMPLEADO

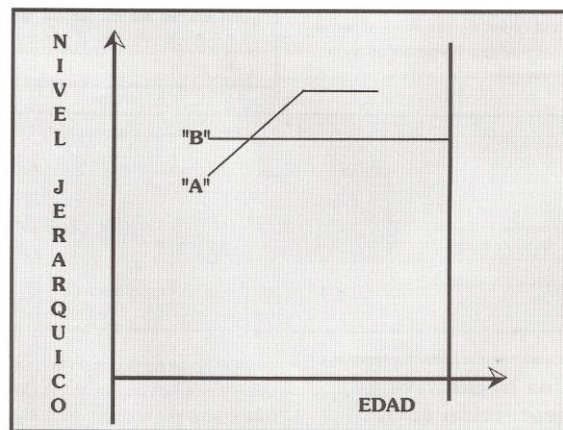
por Antonio Valls

Uno de los temas más debatidos de la realidad laboral de hoy, es la patente inclinación de las empresas a favorecer la contratación de personas jóvenes, con relativamente poca experiencia laboral. En estos casos, el historial de promociones del empleado prospectado, tiene poca o ninguna relevancia en la consideración de su adecuación a la tarea.

Pero ante un profesional experimentado ya sea de fuera o de dentro de la empresa, el Departamento de RRHH podrá extraer interesantes conclusiones sobre su potencial, examinando los puestos que ha ocupado a lo largo de su andadura laboral.

Una ponderación importante a tener en cuenta si el candidato ha saltado de empresa en empresa - un camino que algunos de los mejores han seguido temprano en su carrera-, es que, por ejemplo, un puesto directivo en una pequeña organización, puede ser equivalente en exigencia a un puesto de tercer nivel en una gran sociedad.

Por otro lado no hay que olvidar el conocido principio de Peter, según el cual todos estamos abocados a acceder tarde o temprano a nuestro nivel de incompetencia. En efecto: puesto que el ascenso en la jerarquía de la empresa, premia logros de menos entidad que los precisos en el desempeño del nuevo puesto, antes o después aceptaremos responsabilidades que quizás no seamos capaces de afrontar con éxito.



El principio de Peter no es un juego de palabras y es difícil de detectar. Hay que estar alerta. Aunque una dilatada trayectoria se de un empleado de nuestra empresa, será -debido a su proximidad- de más fácil valoración, en especial en su etapa más reciente.

En contraste con un currículo de ascensos (empleado "A" en la figura), el empleado con una larga fase de su vida en el mismo nivel jerárquico (empleado "B") ocupando el mismo puesto con el mismo contenido y en la misma empresa, sugiere dificultades de recolocación en nuestra organización... o en una de afuera. A este empleado alguien podría preguntarle: *"¿Cuántos años de experiencia tiene usted?"*. *"Doce"* -será una respuesta-. A lo que se podría añadir: *"¿Han sido doce años de experimentar y aprender en un entorno cambiante... o de repetitiva monotonía?"*. En este último caso se tratará de una trayectoria difícil de proyectar hacia arriba en la pirámide empresarial.

Una pregunta igualmente aleccionadora a este empleado podría ser: *"¿Cuáles han sido sus fracasos?"*. Nuestra cultura tiende a esconderlos en el cuarto de atrás... como algo vergonzoso que hay que ocultar a toda costa. Llegamos incluso a olvidar nuestros propios fracasos, por lo que una pregunta al respecto podría dejar perplejo al interpelado.

Pero en un análisis más detenido veríamos que cada vez que hemos dado un paso hacia adelante en nuestra vida personal o profesional, ha sido después de un error que hemos sido capaces de entender, asimilar y superar. ¿Cómo es posible avanzar desde un puesto de trabajo protegido del fracaso?

Por contra, el éxito parece embotar la sensibilidad, produciendo un efecto anestésico susceptible de engendrar arrogancia, disminuir la visión profesional, y eventualmente favorecer el desarrollo de un germen autodestructivo. Estas realidades llevaron a Henry Kissinger a sentenciar: *"Los dioses destruyen a los hombres dejándoles tener éxito."*

Para impedir esta falsa complacencia, una tendencia arraigada de las grandes empresas es mover mucho de puesto en puesto y hasta de país a país, a los profesionales a que se atribuye un mayor potencial. Pocos altos directivos estadounidenses han llegado a la cumbre, sin veinte o treinta años de continuo cambiar de domicilio a sus espaldas. Pero esta política también tiene sus riesgos.

Reginald H. Jones, ex Presidente del Consejo y Director General de General Electric Company, dijo en cierta ocasión: *"He visto ocurrir que una persona está tan preocupada por su próximo puesto, que sea incapaz de poner auténtico esfuerzo en el desempeño de su trabajo actual"*.