

Los 6's, 5's y 4's de las empresas

Fuente: de gerencia.com

Lo anterior se dice en los discursos y se puede leer en los libros de administración de empresas y particularmente en los libros que abordan el tema de los recursos humanos. Y eso suena muy bien y muchas veces es cierto, pero no con todo el personal.

Lo que los directivos no dicen y que los libros por lo general no mencionan- y ya he leído muchos de ellos- es que las empresas exitosas lo son porque son muy eficientes en muchos aspectos pero no siempre contratan al personal adecuado. Muchas de estas empresas no dicen, por ser algo de lo que no se puede presumir por ser desagradable, que en ocasiones tienen que despedir a algunas personas por no trabajar de acuerdo a las expectativas de la empresa.

Cuando las personas que una empresa contrata no dan los resultados esperados, uno como directivo se pregunta en donde estuvo el error y trata de encontrar las causas. Es muy común que uno falle en entender y aplicar las mejores formas de reclutar, contratar, entrenar y administrar el talento humano.

Si uno se empeña en dirigir una gran empresa, de alta rentabilidad, una que tenga excelente servicio al cliente y que produzca un buen producto que los clientes demanden y que además logre que sus empleados estén a gusto con lo que hacen y se sientan felices por ello, entonces, ocasionalmente, tenemos que despedir gente. ¿A quiénes? A aquellos que después de habernos asegurado que entienden las expectativas de la empresa en cuanto a su desempeño y que después de un exhaustivo entrenamiento, apoyo con las herramientas adecuadas, asesoría y consejos, no pueden realizar satisfactoriamente su trabajo. Gente que calificados entre 1 y 10, solamente alcanzarían un seis. Quizá no sean gente mala, pero no son buenos en lo que hacen.

¿Como descubrir, como identificar a los 6's? Uno siempre sabe quiénes son, incluso quizá nos caen muy bien y son muy agradables, pero no son confiables en el trabajo ni en los resultados. Cometen muchos errores, no son capaces de desarrollar trabajos en equipo, son descuidados, no se fijan en los detalles, no saben distinguir entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal, no son honestos, no aceptan responsabilidades ni buscan retos, no son humildes y al asignarles una actividad sencilla, creen que su esfuerzo en sus estudios no fue para desarrollar estas actividades, pierden el tiempo y no respetan a sus compañeros. La prueba de fuego para identificarlos es esta: si uno de estos empleados renunciara, ¿Cuál sería nuestra reacción? ¿De alivio? Entonces, todo está dicho.

Algunos empleados saben que pertenecen a los 6's, pero no hacen nada por cambiar la situación y si la empresa los tolera, ellos están satisfechos en esa categoría. El nivel de incompetencia puede ser inconsciente o consciente, en el primer caso, lo menos que se puede hacer antes de despedir a alguien, es hacerlo consciente de su situación de incompetencia. Y si está consciente de ello y no hace nada por cambiar la situación, esa persona prácticamente se despide sola. A veces tratan de salir adelante y de verdad se preocupan y se esfuerzan, pero la realidad es que no son la persona idónea para el trabajo. Varios amigos directivos o dueños de empresa reconocen que tienen 6's e incluso 5's y hasta 4's en su organización y no los despiden. Están en todo su derecho y además es su privilegio conservarlos si eso los hace sentirse bien, pero generalmente no es así. Despedir personal no es de ninguna manera agradable y uno trata de sacarle la vuelta a la decisión. Muchas veces las decisiones no tomadas son las que causan los mayores problemas.

Los dueños y los directivos, ponen todo su empeño en que sus empresas suban al siguiente nivel para ser más rentables, para crecer o para permanecer en el mercado y uno de los aspectos más difíciles de ser el dueño o el jefe, es el momento de la verdad de tener que despedir a alguien por bajo rendimiento. Este tipo de decisiones incluso crean animadversión hacia el jefe por parte de los amigos del despedido. ¿Que hay con el jefe que conserva los seises, cinco y cuatros? Ello se reflejan en los resultados de la empresa y nadie quiere una empresa mediocre. Nos podemos confundir porque es confuso tratar de ser un buen jefe y al mismo tiempo tratar de ser una buena persona con todos.

Cuando hablé de este tema con un grupo de gerentes de maquiladoras en Tijuana, uno de ellos comentó que estaban contratando vendedores para abrir el mercado nacional para sus productos además de exportarlos. Le pregunté que si estos vendedores en un plazo razonable no encontraban clientes nacionales, ¿los despediría? y me dijo: "lo pensaría dos veces" Como si despedir a alguien que no está haciendo bien su trabajo nos convirtiera en malas personas.

Hubo un tiempo en que yo también lo pensaba dos veces, incluso en una de esas ocasiones al comentarle al director general del grupo para el que yo trabajaba, la decisión que había tomado respecto a despedir a alguien, me dijo: "Te tardaste mucho". Si toleramos a los de seis o menos, eso no es justo para los demás empleados y mucho menos para nuestros clientes. Uno de mis maestros de un diplomado de alta dirección de empresas me dijo: "Como te sentirías al saber que eres un pasajero de un avión en el que el piloto está catalogado con un seis? ¿O que la enfermera que cuida a tu papá también fuera un seis? O el mecánico que arregla los frenos de tu auto?"

Otro aspecto antes del despido es que algunos seises se pueden convertir en nueves al cambiar de empleo o incluso de puesto en la misma empresa. Si de verdad queremos tener una gran empresa, debemos asegurarnos de tener a las personas adecuadas en cada puesto de trabajo y para ello, como dueños o directivos, no solo tenemos el derecho de decidir quién lo hace bien y quien lo hace mal, también es nuestra responsabilidad. Los negocios son mucho más fáciles cuando tenemos a la gente adecuada haciendo un trabajo excelente.