

MEDIOCRIDAD EN EL TRABAJO

¿ Vivir con ella, subsidiarla o erradicarla?

por Jesús Lechuga Almaraz y Francisco Quintal Velasco

Con bastante frecuencia altos directivos de empresas de la iniciativa privada nos expresan su enorme preocupación por la mediocridad que subsiste en algunas áreas específicas de sus negocios. Mediocridad que, nos dicen, la observan tanto en las personas como en los resultados.

Para que no existan malentendidos sobre su significado, nos remitimos al diccionario.

Mediocre : adj. (lat. mediocris). Mediano. Mediocridad: f. (lat. mediocritas). Medianía: vivir en la mediocridad. Galicismo por persona de poca importancia. (V. Medianía).

Mediano : adj. Que está entre ambos extremos. Estatura mediana. Ni bueno ni malo.(Sinon. Inferior, mediocre, ordinario, regular.) Fig. y Fam. Casi malo.

En estos tiempos en que la productividad personal y de negocios es, ya no digamos deseada, sino absolutamente necesaria, subsidiar la mediocridad es un atentado.

La cultura no ayuda mucho en materia de mediocridad. En un buen número de países de Latinoamérica los medios de comunicación (léase radio, prensa y televisión) la fomentan a tal grado que amenaza arraigarse en las personas desde sus primeros años de edad.

El deporte que es una gran influencia en las sociedades es un buen vehículo para ello, especialmente el football soccer y el baseball tan populares en nuestros países latinos.

Cronistas y periodistas se encargan con descaro de acuñar, difundir y machacar frases como “perdimos, pero con la frente en alto”; o bien “eliminados, pero dieron el mejor juego de su vida”; o esta otra “sin duda fuimos mejores, a pesar de la eliminación”; frases que se van acumulando en las mentes de nuestra niñez y juventud.

En las universidades: “¿cómo te fue en el examen? Saqué siete, pero pasé, eso es lo importante”.

En la política: “no se aprobaron las reformas energética, ni laboral ni fiscal tan necesarias para el país, hay un gran desempleo, ah pero las cifras macroeconómicas van mejor que nunca”.

En los concursos: “ganó Juan... pero aquí tenemos un premio de consolación para Arturo”.

En nuestra vida diaria: “perdí mi empleo, pero al menos me dieron mi dinero”.

En casa: “maternidad abnegada: no, pobrecito, él también merece premio” (la madre refiriéndose al otro hijo que llora. El Norte 14 de marzo, 2004).

Y, finalmente, las empresas. Éstas no solamente no son la excepción; son una constante.

No es solamente en la iniciativa privada en donde la mediocridad se presenta sino sobre todo en el sector público; es por eso que parte de este debate (al final del escrito), consistirá en analizar si podemos asumir que en la iniciativa privada se pueden tomar



Consejeros de Negocio
y de Capital Humano

medidas más rápidas y más eficaces para erradicarla.

¿De qué maneras diferentes se subsidia la mediocridad?

Mediocridad en el negocio y sus resultados

Mediocridad en el negocio significa mantener, por un lapso de tiempo, resultados que no alcanzan el nivel de expectativa de la empresa. Resultados, siguiendo la definición del diccionario, inferiores, mediocres, ordinarios. Casi malos.

Altos directivos se quejan de que sus ejecutivos medios tienden a tolerar esos resultados por más tiempo del que debieran. En el fondo, nos preguntamos si ese fenómeno es solo privativo de “los ejecutivos medios” o también afecta a los altos directivos, aunque ellos no lo acepten.

En el mundo de la mediocridad existe un dicho (sobre todo en el sector público): mientras más alejado de la cima, mejor. El mensaje pareciera ser claro: “para qué tanto “exposure”. Si lo haces bien o lo haces mal, cuando se consolidan los resultados, tu contribución se desvanece.

Esto último puede ser resultado de los deficientes mecanismos de evaluación de los resultados de negocio, por una parte, pero también de la premura con la que se elaboran los reportes “para la junta semanal”.

Debate # 1. Mediocridad en los resultados.

La pregunta surge: ¿por qué se toleran los resultados mediocres?

* Hipótesis # 1. El resultado final es lo que cuenta . “Mientras yo reporte buenos resultados totales, puedo tolerar algunas áreas que no hagan contribuciones significativas; a esas después les meto mano”. Un después que raramente llega.

* Hipótesis # 2. La apuesta por el conocimiento del negocio . “Siempre ha sido así, cuando pasemos estos meses malos todo se compone”. Pero sucede que los tiempos que vivimos han alterado tanto los negocios como su comportamiento por lo que ya nada es igual. Ni los ciclos de negocio.

* Hipótesis # 3. La apuesta por el cambio . “Acaba de entrar, cuando agarre su paso y conozca el negocio, los resultados del área serán otra cosa”. ¿Pues no se supone que las empresas contratan (o promueven) talento? ¿Qué es entonces lo que hay que esperar?

* Hipótesis # 4. Nobleza obliga . “Este negocio es muy noble, tarde o temprano va a dar lo que debe dar; así ha sido siempre”. Globalización o no, la competencia se acentúa en los mercados cada día con más ferocidad. Quizá el negocio va a dar de sí más tarde que temprano. Quizá ya nunca más.

Y usted...¿cuántas otras razones ha encontrado en su empresa o en la de sus colegas?

¿Qué puede usted compartir con nosotros sobre experiencias exitosas para combatir la mediocridad en el negocio y en los resultados?

La Mediocridad en las Personas

Esta es una historia que se repite una y otra vez en empresas y sector público. Siempre hay un mediocre que altera el orden de las cosas. Y si además altera los resultados, afecta a otras personas y al negocio.

De acuerdo con nuestra experiencia, identificamos dos tipos de mediocridad: por incapacidad y por actitud.

La mediocridad por incapacidad puede deberse (a) la persona está en un trabajo que no le corresponde (b) la persona ha llegado a su nivel de incompetencia (c) el contenido del trabajo a través del tiempo, ha cambiado y rebasa las capacidades de la persona.

Razones todas ellas que pueden o no estar bajo el control de la persona misma.

La mediocridad por actitud se debe a múltiples razones, todas ellas atribuibles a la persona. El mediocre por actitud sabe y puede hacer su trabajo pero no quiere hacerlo o hacerlo bien. Esta es la más nociva forma de mediocridad y la que más afecta al negocio.

Hay una enorme cantidad de mediocres. No respetan sector económico, tamaño de empresa, giro, país y lo que menos respetan, son a los jefes. El mediocre por actitud es, las más de las veces, no solamente mediocre, sino cínico.

¿Alguien de ustedes ha visto o trabajado alguna vez con una persona así?

Debate # 2. Mediocridad en las personas.

La pregunta surge: ¿por qué se toleran a las personas mediocres?

* Hipótesis # 1. El jefe político . “No podemos ser tan severos con él; si no se mete con ustedes, no se metan con él”.

* Hipótesis # 2. El jefe samaritano . “Tiene esposa y dos hijos, si pierde su trabajo le haríamos un gran daño”.

* Hipótesis # 3. El jefe subsidio . “Para que no se note que hace las cosas mal y me afecte, mejor hago yo la parte de su trabajo”.

* Hipótesis # 4. El jefe oportuno . “No es el momento oportuno para quitarlo; creo que debemos esperar un poco más”.

* Hipótesis # 5. El jefe pasado de peso . “Es el jefe que se hace de la vista gorda; como que no ve lo que sucede”.

Y usted...¿cuántos mediocres o razones de mediocridad ha encontrado en su empresa o en la de sus colegas?

¿Qué puede usted compartir con nosotros sobre experiencias exitosas para combatir la mediocridad en las personas?

En la Iniciativa Privada y el Sector Público

La velocidad con la que se mueven mercados y negocios afecta por igual a la iniciativa privada y al sector público. La velocidad de reacción a esos cambios es más efectiva en la iniciativa privada que en el sector público. Especialmente en los rubros de tecnología y actualización del personal.

Quienes hemos tenido la oportunidad de tener algún tipo de contacto con el sector público sabemos de sus profundas carencias, especialmente en recursos para actualizarse y ser más productivo y competitivo.

No debemos generalizar porque hay algunas dependencias federales, estatales y municipales que hacen las cosas de manera diferente. Aun así hay notorias desigualdades entre IP y SP.

Debate # 3. Mediocridad en la IP y en el sector público.

* Hipótesis # 1 . Las decisiones en la iniciativa privada son mayormente de negocio y en el sector público siguen siendo políticas. A las carencias de recursos en el SP hay que sumarle las decisiones políticas para la distribución de esos pocos recursos. Con semejantes carencias, el personal del SP tiene poco acceso a verdaderos programas de educación re-educación y actualización que les den valor agregado a ellos y a sus trabajos. Y quienes asisten, muchos de ellos son seleccionados con criterios políticos.

* Hipótesis # 2 . Despedir a una persona en la iniciativa privada es un proceso digamos que relativamente expedito, sobre todo tratándose de mediocres clara y justificadamente identificados. En el sector público hay dos distinciones; la primera es despedir funcionarios de primer nivel a quienes “gentilmente” se les pide la renuncia; los demás, entran a un proceso largo, desgastante y de gran pérdida de tiempo. Si la persona es sindicalizada la situación es más difícil aun. Y si el despido se logra, hay grandes probabilidades de una reinstalación. Tan desgastante y largo es el proceso, que los jefes prefieren tolerar la mediocridad. Y subsidiarla.

* Hipótesis # 3 . Los sistemas de compensación en la IP en su gran mayoría van orientados a la persona y tienden cada día más a distinguir al talento de las que meramente son contribuciones buenas y mediocres. En el SP los incrementos se dan al tabulador sin distinción de personas. Pueden hacerse algunas distinciones y de hecho se hacen, muchas de ellas por razones más allá de reconocer contribuciones significativas. En este ambiente de compensación los mediocres obtienen lo mismo que aquellos que no lo son.

* Hipótesis # 4 . Mediocridad fomentada. En la IP no se tiene como costumbre demover personas. De hecho, podríamos arriesgar la afirmación de que no se hace. En el SP es común observar que, bajo el pretexto de una “renuncia voluntaria a la plaza para una ‘recontratación’ con otra plaza”, a una persona la colocan en otro trabajo con menor remuneración y esa plaza la usan con diversos fines. ¿Cómo reacciona una persona que pasa por ese trance? Su comportamiento en y hacia el trabajo se modifica de la noche a la mañana. Y su trabajo, las más de las veces, se torna mediocre.

* Hipótesis # 5 . Mediocridad construida. La IP se encuentra en un proceso de incremento de productividad con medidas, entre otras, de reducción de plazas y personal. Veamos el SP. Recientemente platicamos con una persona en una dependencia federal a quien preguntamos que trabajo tenía. “Me aseguro que los resultados comprometidos de aquellos que reportan a mi jefe sean buenos y se entreguen a tiempo”. Esta persona revisa los resultados de solamente una parte de quienes reportan a su jefe.

Debe existir cuando menos otra persona haciendo ese trabajo, sino es que mas. Una o varias personas para ese trabajo es subsidiar la mediocridad del equipo que reporta a ese funcionario a quien habría que hacer responsable de sus actos, calidad y resultados.

¿En la IP se podrá erradicar con más rapidez y eficacia la mediocridad que en el SP?

Usted, ¿qué piensa?

Jesús Lechuga y Francisco Quintal son miembros de la Firma



Consejeros de Negocio
y de Capital Humano

Paradigm Shift es una firma de consultoría que desarrolla soluciones integrales de negocio orientadas a ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Nos enfocamos en el factor más crítico de su empresa: su gente. Buscamos cambiar la forma de pensar y trabajar de su organización mediante la generación y transferencia de aprendizaje y conocimiento a todo su personal y directivos. Esto es, buscamos generar un cambio de fondo en su organización para resolver los problemas de fondo y producir resultados duraderos.

PARA MAYOR INFORMACION
www.paradigmshift.com.mx