

“Dime, y quizás yo escuche. Enséñame y quizás aprenda.  
Hazme tomar parte, y lo haré.” Proverbio Chino

## Matriz Querer - Poder.

Una herramienta de toma de decisiones. Por Ing. Raúl A. Perez Verzini, MDCO

A la hora de Evaluar el Desempeño de una persona en una organización, conviene tener en cuenta una matriz que puede ahorrar tiempo, esfuerzo y dinero.

En términos generales estamos en condiciones de afirmar que todos los comportamientos organizacionales pueden entrar en alguna de las combinaciones de estas cuatro categorías:

<b>Quiere</b>	<b>Puede</b>
<b>No quiere</b>	<b>No Puede</b>

### Quiere - Puede

La persona Quiere y Puede. Es el objetivo. Que la persona quiera “hacer” su tarea y decida asumir las responsabilidades para la cual fue contratada. Además puede hacerlo. Es decir posee las competencias requeridas para su rol y las herramientas necesarias para llevarlo a cabo.

Por competencias entendemos el conjunto de Conocimientos (qué hacer), Habilidades (cómo hacerlo) y Actitudes (querer hacerlo) necesarios para cumplir una responsabilidad o ejecutar una tarea.

En este caso la evaluación debe hacer hincapié en destacar el desempeño y chequear el cumplimiento de objetivos (si es que fueron predefinidos y consensuados con anterioridad).

Uno de los roles de Recursos Humanos es ayudar a las áreas a que todas las personas “encajen” en este grupo.

### Quiere - No Puede

La persona Quiere pero no Puede. Quizás en este caso nos encontremos ante un problema de desarrollo y capacitación. La persona quiere hacer su tarea y asumir su responsabilidad pero no puede hacerlo.

Conviene recordar que el mayor obstáculo para el buen desempeño de las personas no pasa por sus *habilidades* sino por sus *actitudes*. Puede ser experta en el tema en cuestión, pero aun así mostrar un desempeño mediocre por no haber desarrollado el compromiso y la actitud requerida para el puesto.

Es por ello que conviene investigar, en un diálogo abierto y transparente con la persona, cuáles son las causas que lo llevan a no “poder” hacerlo. Si se trata de falta de herramientas, la empresa deberá proveerlas. Si se trata de capacitación o educación, es muy probable que también le convenga proveerla. Posiblemente se esté ante la situación de que la persona tenga el potencial de desarrollar esas competencias con un adecuado y focalizado entrenamiento.

Muchas evaluaciones entran en esta categoría Quiere - No Puede, condicionadas por la falta de claridad en las descripciones de los puestos que hacen que la persona sea evaluada por roles que o no han sido explícitamente definidos o por responsabilidades para las cuales no está debidamente calificada. Por eso la organización debe esforzarse por entender la causa raíz del problema antes de culpabilizar a la persona por su desempeño.

Cuando desde los RRHH se habla de Potencial se refiere a que la persona tiene la actitud y las características personales necesarias, pero aun requiere de entrenamiento.

### **No quiere - Puede**

La persona puede pero no quiere. Es una de las afirmaciones más delicadas. Normalmente, detrás de esta situación, existe un conflicto que no ha sido adecuadamente abordado y que como consecuencia provoca esta actitud que podríamos llamar de boicot.

La empresa debe acudir a una mirada profesional que pueda determinar lo más objetivamente posible si realmente la persona “puede” hacerlo. No se trata de ejercer presión sin más. Ni mucho menos de amenazar con sanciones, a la corta o a la larga siempre inefectivas.

Siempre conviene crear un entorno de diálogo/escucha donde la persona pueda manifestar sus puntos de vista. Es responsabilidad de los líderes escuchar con atención y respeto hasta descubrir la razones detrás de tal comportamiento. Se trata de ponerse en el lugar del otro para comprender los intereses que defiende detrás de su posición.

Si bien es frecuente observar estas actitudes especialmente en los niveles de operación como mecanismo para hacerse escuchar, puede aparecer también en niveles de supervisión. Siempre la mejor respuesta será la escucha abierta y sin juicios previos.

Si el diálogo se encausa adecuadamente y la organización brinda las respuestas del caso, es muy probable que se recupere a la persona para el rol que debe ejercer.

### **No quiere - No Puede**

Finalmente nos encontramos con el caso más simple de resolver pero más difícil de detectar. Si la persona no quiere y no puede, el camino más eficaz es su desvinculación inmediata de la compañía. Independientemente del costo monetario que esto implique, la empresa debe ser consciente del costo organizacional de no desvincularla. Su actitud irresponsable traerá más perjuicios que los pesos que se ahorre la empresa por mantenerla dentro de la organización.

Pero cuidado, es una situación en extremo delicada. A menudo nos encontramos con empresas que rápidamente concluyen encontrarse en esta alternativa. Sin embargo esto implica reconocer un inadecuado proceso de selección, un inadecuado seguimiento y un inadecuado planteo de los objetivos del puesto. Por eso, antes de decidir la desvinculación

conviene chequear cada uno de los aspectos mencionados a fin de entender mejor la situación y posteriormente actuar.

La decisión de desvinculación es siempre dolorosa, pero el adecuado desempeño organizacional, requiere inevitablemente del adecuado desempeño personal.

### Conclusión

Es importante que al finalizar el análisis se disponga de acciones concretas que permitan mejorar la situación de cada uno de los colaboradores de cara al futuro. El objetivo es avanzar para que la próxima vez no vuelvan a aparecer los mismos problemas. Esto sólo será posible si logra involucrar activamente a la persona en su propio desarrollo, como lo recuerda el proverbio oriental.

A modo de ejemplo presentamos una tabla que puede ser útil a fin de ordenar la información del análisis y decidir próximos pasos.

Nombre	Quiere – Puede	Quiere – No Puede	No Quiere - Puede	No Quiere – No Puede	El Próximo Paso	Plan de Acción
Fulano	x				Definir Objetivos	
Mengano		x			Acordar Capacitación	
...						