

Captación e integración de nuevos empleados

Pero escoge de entre todo el pueblo hombres capaces y temerosos de Dios, íntegros, enemigos de la avaricia y constituyelos sobre el pueblo como jefes de millar, de centena, de cincuenta y de decena.

ÉXODO 18:21

Quizá el problema más crónico al que se enfrenta la dirección es el de dotar a la organización de personal capaz en todos los niveles. Philip Marvin clasifica en seis apartados las razones por las que toda organización necesita tarde o temprano nuevos talentos: el desarrollo de la organización exige cubrir nuevos puestos; los actuales empleados se han marchado; las personas mueren o su salud se deteriora y su rendimiento desciende; no se consigue desarrollar el potencial del personal actual; la competencia supera a la organización y ésta precisa afrontar el reto con nuevas personas, y, por último, las personas no rinden y, lamentablemente, deben ser sustituidas por otras.

Organizaciones como IBM, con un crecimiento anual de miles de millones de dólares, necesitan constantes inyecciones de nuevo personal cualificado desde la base. Cuando la empresa Exxon se enfrentó al excedente de petróleo de 1986, declaró que ofrecería la jubilación anticipada al 25 por 100 de su personal. Si la prosperidad económica vuelve a la empresa, sus necesidades de personal serán inmensas.

La prensa económica ofrece con frecuencia la noticia de que una gran empresa ha contratado a un nuevo director tras una búsqueda a escala nacional para dejarlo marchar después de un breve período en el nuevo puesto. Incluso en los niveles más altos de la administración, el proceso de selección de altos ejecutivos es una «tragedia oculta», en palabras de alguien que ha ocupado altos cargos durante mucho tiempo.

Todos estos casos y otros muchos hacen evidente que la contratación de personal es una preocupación crónica que ha merecido amplio estudio.

Hugo Munsterberg, de la Universidad Harvard, hizo experimentos en 1914 con el uso de pruebas para la selección científica de personal. En la primera Guerra Mundial, la Army's Committee on Classification of Personnel, utilizó pruebas para asignar a los reclutas. Las bibliotecas están repletas

de textos sobre el proceso de empleo. Que es éste un problema abordado por muchos y resuelto adecuadamente por pocos lo demuestra la búsqueda crónica de mejores métodos de empleo. A pesar de los fracasos y las contradicciones sobre cuál es el mejor sistema de contratación de nuevos directivos, hay algunos principios y sistemas que gozan de la aceptación general y se encuentran actualmente en uso.

La mayoría de estos sistemas coinciden en que el primer paso de la contratación consiste en definir con bastante detalle el puesto que se desea cubrir. Para algunos, se trata de hacer una definición general de los requisitos personales y laborales. Expresiones como «debe ser una persona teórica y práctica; se valorará título superior» son típicas de los anuncios de empleo. Las descripciones laborales detalladas se utilizan ampliamente como base para la preselección de solicitantes. En general, se admite que es útil efectuar una búsqueda exhaustiva de candidatos; cuantas más opciones se consideren, mejor será la elección. Un estudio intensivo del historial personal y laboral de los solicitantes es otro principio que se considera aconsejable en la práctica, junto con las entrevistas y la comprobación de referencias. En algunos casos se propone la administración de pruebas. En el libro de Philip Matheny *Critical Path Hiring* se describen de manera sistemática estos procedimientos. Aparte de los métodos comúnmente aceptados, existen algunas otras prácticas que pueden mejorar la decisión de la contratación.

Nueve reglas para la contratación de nuevos empleados

Para evitar la contratación de personas no adecuadas, es preciso pensar en las necesidades de personal a un plazo más largo que una semana o un mes. Trate de considerar a los empleados como parte de una cartera de inversiones, su cartera de recursos humanos. Los elevados costes de contratación son sólo una pequeña parte del total, ya que los sueldos que tendrá que pagar en los próximos años serán mayores que nunca y las consecuencias de un mal rendimiento sobrepasarán con mucho los costes de adquisición y salariales.

La construcción de una cartera de recursos humanos exige pensar en dos dimensiones de todas las personas que se contratan: un primer lugar, el nivel de rendimiento que se espera de ellas en el actual puesto de trabajo y, un segundo, el potencial del sujeto para desempeñar puestos más amplios y mejores en el futuro. Al contratar hoy a un mensajero de dieciocho años puede estar contratando, al mismo tiempo, a un administrativo de dentro de cinco años. Al contratar a un nuevo mecánico, puede estar contratando también a un maestro mecánico o a un supervisor de taller de dentro de diez años. Si considera ambas dimensiones cuando contrata por primera vez a alguien evitará encontrarse con una persona inútil o problemática dentro de diez años.

Hay varias reglas que un asesor de inversiones objetivo daría a un inversor y que pueden trasladarse fácilmente del campo de la compra de acciones y bonos al de la contratación de personas para el futuro de su organización. Si piensa en las personas que contrata como en adquisiciones para su cartera de valores, de ahora en adelante deberá tener presentes las siguientes nueve reglas cuando su organización contrate nuevos empleados.

Regla núm. 1: Diversifique su cartera

En una cartera de inversiones nunca se deben comprometer todos los fondos en las mismas acciones; lo mejor es conseguir una mezcla que cubra diversas posibilidades futuras. En el campo de los recursos humanos, también es la variedad la clave de la solidez de una cartera. No seleccione personas que se ajusten a un único molde. Escoja a algunas estrellas junto a personas con gran capacidad de trabajo e incluso quizá algún tipo difícil de manejar si tiene gran potencial. Mezcle la experiencia con la inexperiencia, y a personas de edades muy distintas: no contrate sólo jóvenes o veteranos. Para evitar problemas legales graves en el futuro, asegúrese de que su mezcla incluye algunas de las categorías de empleados protegidas, como negros, mujeres y personas de más de cuarenta y cinco años. Esta diversificación, bajo la presión de las necesidades inmediatas de trabajo, puede parecer algo complicada, pero a largo plazo contribuirá a mejorar la cartera.

Regla núm. 2: Concéntrese en los trabajadores natos

La mayor parte de su cartera de recursos humanos debe estar compuesta por personas muy trabajadoras y fiables. Los individuos brillantes y las estrellas constituirán sólo un pequeño grupo complementario. El mercado de los centros de enseñanza superior ofrece grandes ventajas para el comprador y puede inducir a cargar con demasiadas personas con una formación brillante pero sin experiencia real. Una combinación de unas pocas estrellas con personas de sólida experiencia (incluso aunque tengan menos potencial) cubrirá mejor más situaciones.

Regla núm. 3: Evite la contratación en masa

No intente cubrir todos los puestos que pueden ocurrírsele contratando muy deprisa a mucha gente. La experiencia en los astilleros durante la segunda Guerra Mundial demostró la desastrosa ineficacia que puede generarse cuando se contrata a muchas personas a la vez. Extienda la contratación un período de tiempo lo más largo posible y actúe con mayor prudencia

con cada persona que contrata. La prisa no es buena consejera. Actúe como un inversor inteligente y no como una oficina de reclutamiento.

Regla núm. 4: Compre únicamente lo que pueda pagar

No contrate caros licenciados universitarios si no puede esperar a que su rendimiento alcance el nivel normal. Un inversor inteligente sabe que no se deben comprar acciones ordinarias si no se pueden esperar varios años hasta la realización de beneficios, especialmente cuando son emisiones nuevas. Si necesita conseguir beneficios inmediatos de su inversión en recursos humanos, contrate a una persona con experiencia. Si puede pagarlo y desea una «corriente de ingresos» a más largo plazo, los licenciados universitarios pueden ser una buena inversión. Pero recuerde que probablemente le llevará más tiempo de lo que cree conseguir que un licenciado dé el máximo a la empresa.

Regla núm. 5: Tome sus propias decisiones

No compre un valor porque sea una emisión con clase o porque la haya ensalzado la prensa especializada o algún agente; tampoco contrate a una persona porque la apoye un «cazador de talentos», un consultor o una agencia de empleo. No se fíe de lo que dicen lo demás. Si el puesto exige resultados comerciales, tendrá que fijarse más en la experiencia del sujeto en su trabajo anterior que en su reputación entre personas ajenas a la empresa.

Por otra parte, es conveniente variar las fuentes de empleados nuevos. Parece que lo más sencillo es conseguir una buena fuente y que se ocupe de la presentación de candidatos, pero este tipo de pereza le puede costar caro cuando llegue el momento de dar variedad de su cartera de recursos humanos. No contrate sólo a alumnos de los pocos centros de enseñanza superior que aparecen en *Fortune* y *Business Week* como los mejores. Examine cuidadosamente a cada individuo. Los mejores alumnos de la Universidad de Dakota del Norte son probablemente tan buenos como los mejores de cualquiera de los prestigiosos centros Ivy League, aunque entre los peores de ambas promociones haya grandes diferencias.

Regla núm. 6: Fortalezca la promoción interna

La contratación del exterior resulta siempre una mala elección cuando, con un poco más de esfuerzo, puede cubrirse la vacante por promoción interna. Para empezar, los costes directos de las primeras son más altos. Además, hay elevados costes ocultos derivados del golpe a la moral y a la

motivación que sufren las personas de la empresa que —con razón— llegan a la conclusión de que las oportunidades de ascenso son limitadas. Por consiguiente, lo mejor es contratar a personas de fuera sólo para los puestos de nivel inferior. Los mandos intermedios y los puestos ejecutivos deben cubrirse mediante promoción en el interior de la organización. Contratar a personas ajenas a la empresa para los puestos más altos de la organización porque no hay ninguna persona cualificada en los niveles inferiores equivale a admitir que han fracasado la formación y el desarrollo. Sin duda existen excepciones a esta regla en épocas de crecimiento fulminante, pero éstas no invalidan el principio.

Regla núm. 7: Sea excesivamente cauto

No lo supedite todo al bajo precio, la escasez de riesgo y la seguridad de la inversión. Mantenga parte de sus fondos invertidos en valores que pueden producir grandes beneficios, aun cuando supongan mayores riesgos. Tampoco tema arriesgarse con uno o dos empleados de gran potencial. Tal vez parezca muy arriesgado para una pequeña empresa contratar por primera vez a un MBA (*Master in Business Administration*) pero con ello también se crea una posibilidad de obtener grandes beneficios donde antes no había ninguna. A pesar de la Regla núm. 6, la empresa que siempre ha encontrado a sus directivos entre personas que ascendían en el escalafón, debe intentar el movimiento, más arriesgado pero potencialmente muy prometedor, de contratar a una joven estrella. Con un poco de tacto, se puede conseguir que se convierta en un incentivo para la organización que eleve el nivel de rendimiento del resto del personal. Contratar a un ingeniero brillante de un centro docente de élite para el departamento técnico puede estimular al resto del personal a hacer nuevos esfuerzos y alcanzar un rendimiento que de otro modo no hubieran logrado.

Recuerde que la composición de su cartera de inversiones debe depender de su edad, su nivel de ingresos, sus circunstancias financieras y, sobre todo, sus objetivos financieros. De modo similar, la composición de su cartera de recursos humanos debe depender del tamaño de su organización, su abundancia de medios y, sobre todo, sus objetivos. Si se trata de una empresa grande, saneada y potente, probablemente podrá correr el riesgo de contratar a un excéntrico que casualmente también sea brillante en algo muy útil para su organización.

Regla núm. 8: Mantenga un ritmo constante

Contrate siempre más lentamente de lo que crea necesario después de una recesión. Una vez que un negocio abre sus puertas y se rompe el hielo de

la contratación, la tentación de contratar gente a diestro y siniestro es casi irresistible, pero no hay que ceder a ella. A menudo nos tomamos demasiado tiempo para dejar ir a la gente durante las primeras etapas de una recesión. Nuestra condición humana nos hace atarnos a las personas y ser reacios a despedirlas. Pero, en correspondencia, también se da la tendencia a contratar en exceso a la primera señal clara de que las cosas van mejor. Tendemos a extrapolar el día de hoy a la próxima semana y al próximo año, creyendo que las cosas nunca dejarán de ir como ahora. Evite un exceso de contratación en los buenos tiempos del que se arrepentirá más tarde. Haga trabajar a gente manteniendo la dotación de personal de la empresa un poco por debajo de lo que considera necesario. Si se equivoca, la buena racha continúa y los empleados están realmente sobrecargados de trabajo, vaya añadiendo gente de acuerdo con las necesidades. No contrate hoy para cubrir hipotéticas necesidades futuras.

Las estadísticas muestran que durante una recesión los costes de personal descienden al aumentar la productividad, pero también que la productividad individual desciende cuando la recesión acaba y vuelve la prosperidad. Lo que ocurre es que solemos recuperar nuestras viejas costumbres cuando las cosas van mejor.

Regla núm. 9: Siga su propio sistema

No hay ningún sistema infalible para revolucionar el mercado. Si lo hubiera, quienes lo conocieran no estarían dispuestos a compartirlo, porque ello les privaría de su ventaja. De igual modo, no busque un sistema infalible para contratar a los mejores. El mundo está repleto de gente que gana grandes sumas en concepto de honorarios de consultoría y asesoría legal por garantizar a sus clientes que conocen un sistema infalible para encontrar a la persona adecuada para cada puesto de trabajo. Su sistema puede consistir en entrevistas de tensión, entrevistas estructuradas, selección biológica o pruebas con detector de mentiras. Hay una amplia variedad de técnicos para perfeccionar el proceso de selección, pero lo mejor es probar a todas las personas que parecen adecuadas y que tienen un buen historial en su organización (o en otra cuyo éxito admire).

La evaluación de potencial es el aspecto más difícil del proceso de contratación. Se ha descubierto que la bibliografía completa del sujeto es el medio para predecir lo que hará en el futuro. Si el individuo ha tenido siempre éxito en todo lo que ha hecho —de niño, como estudiante universitario y como empleado en cualquier empresa— es muy probable que su conducta de búsqueda del éxito continúe manifestándose. El único inconveniente de este planteamiento no son los antecedentes del sujeto, que pueden estar descritos con veracidad o haber sido falseados, sino en qué medida los éxitos pasados pueden contribuir a los objetivos de su organización en el

futuro. Sin duda, es necesario efectuar una rigurosa comprobación de las referencias con anteriores empresarios para averiguar hasta qué punto fue beneficiosa para ellas la conducta mostrada en anteriores trabajos.

Entrevistas, pruebas, información biográfica y un sólido conocimiento de los objetivos del puesto de trabajo son los principales ingredientes de un buen sistema de contratación. Actualmente no hay ningún sistema ni estratagema que pueda generar por sí solo todas las respuestas necesarias para la contratación.

El primer paso a la hora de formar una cartera de recursos humanos no consiste en reunir una lista de candidatos a entrevistas, sino en definir cuidadosamente los objetivos laborales de la vacante. Luego comienza el proceso de selección a las personas según las conductas mostradas en el pasado, que con toda probabilidad indicarán quién se ajusta mejor a los objetivos del puesto.

Su tarea no consiste en identificar los rasgos de personalidad del candidato ideal, ni en describir las actividades del puesto. Lo primero es definir los *objetivos* del puesto. No inicie un proceso de contratación sin tener una idea clara de esos objetivos concretos. Aunque nadie posee un método infalible para contratar sólo a los ganadores, es posible aumentar la probabilidad de éxito en la formación de una cartera sólida —de inversiones o de personas— siguiendo estas nueve reglas y partiendo del conocimiento de los objetivos.

Diecisiete directrices para la evaluación del rendimiento

Hace más de un cuarto de siglo Douglas McGregor escribió un penetrante artículo, titulado «An Uneasy Look at Performance Review», en el que señalaba los efectos perjudiciales que un mal examen del rendimiento puede tener sobre el rendimiento de los subordinados, para indicar más adelante, en términos bastante radicales, que eran necesarios nuevos enfoques y llegar a la conclusión de que la dirección por objetivos ofrecía la mejor base para medir el rendimiento de los directivos.

Robert Lefton, uno de los directores de Psychological Associates of St. Louis, afirma que los puntos débiles que descubrió McGregor siguen vigentes. En un estudio que realizó en 1984, el 70 por 100 de los 4.000 empleados de 190 empresas afirmó que su jefe no les daba una imagen clara de lo que se esperaba de ellos, y sólo el 20 por 100 indicó que se examinaba su rendimiento en relación con los resultados.

Esta y otras pruebas ponen de manifiesto que muchos directivos se resiten aún a examinar el rendimiento de sus subordinados. Las diecisiete directrices que se presentan a continuación para llevar a cabo con éxito las revisiones del rendimiento resultarán útiles para todos los directivos.

1. *Examine periódicamente el rendimiento de cada empleado.* Las presiones del trabajo cotidiano suelen convertir la realización de revisiones anuales de rendimiento en un asunto escasamente prioritario para muchos jefes. Sin embargo, los empleados no se motivan si no saben hasta qué punto están haciendo bien su trabajo. Es preciso que sepan lo que se espera de ellos y necesitan saber lo bien —o lo mal— que lo han hecho. La evaluación del rendimiento es un componente básico del trabajo de todo directivo, pero a menudo se hace bastante mal o no se hace. La revisión del rendimiento es una cuestión seria, con consecuencias a largo plazo para el desarrollo de los recursos humanos de la organización.

2. *Desarrolle un sistema de revisión que abarque toda la organización.* Si se permite que determinadas unidades queden fuera del sistema o que se les apliquen formas de revisión concebidas individualmente, es probable que se produzcan injusticias. Las hipótesis básicas que sustentan los planes de evaluación utilizados por los diversos directivos de una organización deben ser idénticas, así como los criterios y métodos de medida. Es preciso desarrollar un único formato para uso de todos los directivos. Si no existe un sistema de este tipo o se producen en él demasiados cambios, el inventario de recursos humanos se irá haciendo confuso con el tiempo y muchas de las cualidades de la gente de la organización pasarán inadvertidas. Los recursos humanos son un bien demasiado valioso como para no evaluarlos con criterios comunes.

3. *Consiga la aprobación de la alta dirección.* Aunque los expertos en desarrollo de la dirección desempeñan un importante papel en el diseño del sistema, es una tarea demasiado crucial como para dejársela sólo a ellos. Los detalles del plan de evaluación y los métodos de revisión del rendimiento necesitan de la sincera aprobación de los altos directivos, los directivos de división y los jefes de los principales departamentos. Este tipo de aprobación por parte de la dirección de línea aumenta la probabilidad de que se haga uso del sistema. Por lo general, uno de sus requisitos esenciales es la simplicidad de funcionamiento.

4. *Haga que todos los directivos sepan cómo llevar a cabo una revisión del rendimiento.* Algunas decisiones judiciales en casos de discriminación se han basado en la coherencia en la aplicación del sistema de revisión del rendimiento. En algunos casos, el juez ha llegado a la conclusión de que la carencia de formación sobre la manera de llevar a efecto el sistema es prueba de que éste no podía aplicarse con coherencia. Dejando a un lado a jueces y tribunales, cuando se ha concebido un sistema para implantar una política de revisión del rendimiento, es de sentido común ofrecer una formación adecuada a quienes deben hacerlo funcionar bien. De aquí se sigue la necesidad de que los encargados de esta tarea se ocupen de facilitar formación bien elaborada y con carácter obligatorio a todos los directivos. En demasiadas ocasiones se han abordado programas de revisión del rendimiento tras la mera distribución de un formulario de revisión acompa-

nado de una extensa circular. Es esencial efectuar una formación en aulas con ejercicios prácticos y discusiones.

5. *Realice revisiones del rendimiento centradas en los objetivos.* La elección de los criterios o medidas sobre las que se basará la revisión debe centrarse en los objetivos del puesto de trabajo que ocupa el individuo cuyo rendimiento se encuentra sometido a revisión. La subjetividad inherente a las revisiones basadas en la personalidad sólo trae consigo problemas. A los empleados no les gusta ver tratada su personalidad como si fuera propiedad de la empresa, pero están deseosos de saber en qué medida han conseguido los objetivos de su puesto de trabajo. Para que las revisiones centradas en los objetivos funcionen, el jefe y el subordinado deben comenzar por sentarse a negociar los objetivos del puesto para el siguiente período. Cuando estos objetivos están claros y se han puesto por escrito, los criterios de rendimiento que han de utilizarse en la revisión anual son también claros, útiles y productivos. No hay otro criterio que funcione mejor.

6. *Lleve a cabo revisiones tanto periódicas como continuas.* Es esencial reunirse una vez al año para discutir de manera planificada los resultados y los objetivos futuros, pero la revisión del rendimiento no acaba ahí. Todos los directivos deben asumir también la responsabilidad de ofrecer a cada subordinado una realimentación continua de los resultados durante todo el año. Cuando se añade a estas revisiones continuas, la revisión anual no presenta sorpresas para el subordinado.

Existe la posibilidad de que la excesiva realimentación pueda convertirse en una forma de supervisión continua o excesivamente directa. Así, la revisión continua funciona mejor cuando los individuos conocen la definición de su puesto y disponen de una forma de medir su propio rendimiento en el trabajo mientras lo están realizando.

7. *Planifique cuidadosamente las revisiones de rendimiento.* Tanto a los jefes como a los subordinados se les debe pedir que elaboren con antelación la planificación para la revisión periódica de rendimiento. El superior recopila los objetivos acordados previamente y las pruebas de los resultados reales conseguidos, así como un orden del día compuesto por asuntos seleccionados para el desarrollo del subordinado. A éste se le pide que, a su vez, se prepare para la revisión reflexionando sobre los objetivos originales y los resultados obtenidos. También se invita al subordinado a que exponga en la revisión cualquier otro asunto que le preocupe.

8. *Programe cuidadosamente cada sesión.* Consulte su agenda y programe una cita con cada uno de sus empleados para su revisión anual. No se olvide de ninguno. Las vacaciones de invierno, los viajes o los proyectos especiales urgentes son excusas que suelen utilizar quienes desean librarse de la revisión. Deje claro que nadie va a quedar excluido aunque para ello tenga usted que trabajar fuera del horario habitual.

9. *Centre la conversación en los objetivos y los resultados.* «Estos son los objetivos que estableció, veamos ahora los resultados que ha conseguido»

do.» Una frase de este estilo es un excelente punto de partida. Evite hablar de culpas, buscar defectos y convertir la revisión del rendimiento en una batalla. No se centre en puntos fuertes y débiles personales, ni en la personalidad y el carácter. Cíñase a los objetivos y los resultados. Si le parece que el subordinado está intentando que critique su personalidad, cambie de tema. A algunos individuos les encantaría que hablara de su carácter en términos generales para así desviar la atención de sus fallos de rendimiento.

10. *Tómese todo el tiempo necesario.* Comprobará que muchas sesiones de examen del rendimiento se prolongan más de lo previsto. Cuando esto suceda, programe otra cita para continuar la conversación lo antes posible. Con frecuencia se enzarzará en arduas discusiones sobre objetivos y tendrá que resolver desacuerdos sobre lo que se debe hacer y la forma de hacerlo, y todo esto lleva mucho tiempo. Si el subordinado tiene algo que exponer, escúchelo hasta el final y repita lo que ha oído para indicar que lo comprende y que ha captado lo que aparentemente piensa la otra persona. No es preciso que se pronuncie a favor o en contra, límitese a escuchar. Con ello demuestra que se preocupa por su interlocutor. Si le interrumpe o emite opiniones, impedirá el diálogo posterior y desperdiciará mucha información valiosa.

11. *Escuche más de lo que habla.* Si inicia un monólogo y pronuncia una conferencia durante la revisión de rendimiento, no tendrá acceso a la contribución que el subordinado podría realizar. Además, ahogará la independencia y creatividad de su interlocutor y probablemente perderá una parte importante de los beneficios que podría haber obtenido de la revisión del rendimiento. Formule muchas preguntas para aclarar lo que se ha dicho. Si el subordinado llega a alguna conclusión, repítala. Centre la sesión en la otra persona, no en usted ni en sus problemas. La escucha activa requiere atención plena; no trate de realizar el trabajo rutinario ni atienda llamadas durante la sesión. Deje bien claro que considera muy importante la reunión.

12. *Busque el consenso.* Consiga que el subordinado haga una especie de resumen sobre su rendimiento. Si olvida algo importante, hágale preguntas para llegar a los hechos. Esté atento a cualquier prueba de que la otra persona comprende el carácter real del problema y trata de hacer algo constructivo, y luego recalque esa idea. No sea demasiado exigente ni se exceda en sus juicios, pero tampoco se muestre de acuerdo con cosas inaceptables.

13. *Céntrese en el futuro, no en el pasado.* El objetivo de la revisión del rendimiento no es simplemente mirar hacia atrás y averiguar qué se ha hecho mal y por qué; se trata más bien de analizar el pasado para descubrir oportunidades de éxitos futuros. La pregunta clave no es «por qué ha fracasado usted?», sino «¿cómo podemos remediar esto de manera que no vuelva a ocurrir?» o «¿cómo puede usted hacerlo aún mejor el año que viene?». Pida ideas al subordinado sobre cómo mejorar su rendimiento en

términos de cantidad, calidad, coste, servicio y tiempo. Las preguntas que apuntan hacia adelante tienen un tono positivo y prometen un futuro mejor. El énfasis en los errores pasados, además de no arreglar nada, apaga el entusiasmo y reduce la motivación.

14. *Tome notas durante la conversación.* Si ha citado a todos los miembros de su equipo para sesiones de revisión en un período relativamente corto, no podrá recordar todo lo que se ha dicho. Es una buena idea tomar notas mientras habla el interlocutor. Haga una lista con lo más importante de la conversación. Por lo general a la gente no le molesta e incluso a algunas personas les halaga que su jefe se interese lo suficiente por lo que tienen que decir como para tomar notas. Utilícelas para hacer un resumen al final de la sesión. Si el interlocutor no está de acuerdo con el resumen, acepte sus objeciones especialmente en lo que se refiere a errores en los datos. Utilice las notas como medio para dejar claro que ha escuchado, no como arma arrojadiza.

15. *Haga preguntas de apoyo.* Una de las mejores formas de indicar que presta apoyo y está atento es formular tres preguntas al subordinado casi al final de la conversación: *a) ¿hay algo que pueda hacer para ayudarle a realizar aún mejor su trabajo?; b) ¿hay algo que pueda cambiar para ayudarle?; c) ¿hay algo que pueda evitar hacer para facilitarle su trabajo?* Escuche lo que dice su subordinado y admita tantas sugerencias como le sea posible. Si no puede acceder a algo, hágaselo saber. La investigación realizada por Rensis Likert demuestra que son los jefes que brindan apoyo los que mejores relaciones tienen con sus subordinados y son los subordinados que trabajan para jefes que les prestan apoyo quienes poseen niveles más altos de motivación.

16. *Confirme los acuerdos por escrito.* Cuando termine la revisión, confirme por escrito todos los acuerdos a los que se ha llegado. Deje claro que el primer borrador está sujeto a revisiones en el supuesto de que haya hecho alguna afirmación errónea, y también que los acuerdos son compromisos para el futuro y que ambas partes están conformes en lo fundamental con las conclusiones sobre el rendimiento del subordinado. Prepare una agenda de rendimiento con un apartado para cada subordinado. Durante el período anterior al examen siguiente, anote en la agenda información sobre resultados, logros especiales, formación, cambios y modificaciones en los objetivos, y añada los nuevos objetivos de oportunidad que se hayan acordado. Haga de la agenda un documento vivo, no anclado en lo concreto. Si las condiciones cambian y es preciso modificar los objetivos, no dude en convocar una sesión de rectificación. Extiéndase al hablar de los cambios y confirme la rectificación por escrito. Después, archive este documento en la agenda con la nota original sobre objetivos.

17. *Fomente la autoestima y aumente la motivación.* El objetivo de la revisión de rendimiento es mejorar este aspecto, lo cual puede conseguirse fomentando la autoestima y aumentando la motivación de los empleados.

No actúe como juez y parte. Indique abiertamente que desea que la gente tenga éxito, que apoya sus esfuerzos y que está dispuesto a ayudar. Procure hablar más de «nosotros» que de «usted». Trate todos los aspectos del trabajo y el rendimiento, no sólo los fallos. No dude en hacer saber a sus subordinados que confía en ellos y que los tiene en gran estima como individuos, aunque a veces no hayan alcanzado la meta fijada. Hágales saber también que espera que sigan desarrollándose y progresando en su trabajo y su carrera. Comente con ellos objetivos de desarrollo personal junto con los objetivos de trabajo, y sugiera nuevas formas de desarrollo profesional y personal.

La función del estilo en la integración

La verdad ha dado paso a la credibilidad, los hechos a declaraciones que parecen hechas con autoridad pero no contienen ninguna información autorizada...

CHRISTOPHER LASCH

En la comunidad de gestión de inversiones uno de los elementos que determinan las perspectivas para los inversores de las acciones de una empresa es el estilo de dirección de sus altos cargos. El estilo de algunos directivos se ha denominado «agresivo», epíteto que suele provocar un murmullo de admiración entre los administradores de cartera. Se supone que quienes lo practican toman decisiones radicales para reducir costes sin ningún sentimentalismo ni excesiva preocupación por cosas como el amor, la lealtad a los empleados o el odio. El directivo agresivo es capaz de cerrar con toda frialdad una fábrica si se demuestra que pierde dinero, sin importarle el efecto que ello pueda tener sobre la comunidad a los empleados más antiguos. Este estilo de dirección se centra en los beneficios a corto plazo, que son esenciales para un administrador de cartera, ya que basta que en un trimestre se produzca una pérdida en la brillantez del rendimiento, en lo que a crecimiento de ventas y beneficios se refiere, para que descendan los precios de las acciones y, por tanto, el valor de la cartera. En este ambiente es perfectamente posible no atender a perspectivas de crecimiento y ganancias diferidas varios años.

En el caso de los primeros ejecutivos de sociedades anónimas, este grupo de entendidos en inversiones suele dominar su forma de dirigir la organización. Los directores de división se contratan y despiden de acuerdo con su capacidad para producir un flujo de beneficios siempre creciente, trimestre tras trimestre. Consciente de ello, el director de división recurre a la «dirección por presión» de sus subordinados en fabricación, ventas y los departamentos técnicos, lo que, a su vez, se traduce en presiones de la supervisión sobre la mano de obra. Como me dijo un supervisor: «Cuando la rueda grande gira un cuarto las pequeñas dan cientos de vueltas».

El sentimiento de impotencia que impregna una organización drigida por presión crece a medida que aumenta la presión desde la cima a los niveles más bajos. El administrador de cartera se preocupa por el valor de sus

acciones, sin olvidar sus intereses pero sin tener en cuenta los fondos de pensiones y de mutualidades que maneja. Este objetivo es tal vez comprensible e incluso adecuado, pero, ¿a quién le gustaría ver su pensión de jubilación en peligro como consecuencia de la gestión de unos directivos que se desviven por recortar los gastos y los costes innecesarios? El resultado puede ser una organización donde la dureza del estilo de dirección erosione la confianza del empleado en el futuro.

Sin embargo, las presiones de los especuladores y los arbitrajistas, que utilizan la mecánica de las finanzas de la empresa para ejercer atroces presiones aun sobre las organizaciones mejor dirigidas, más estables y con mayores beneficios, son menos nobles que la protección de los ingresos de las viudas, los huérfanos y los pensionistas. La reciente detención de un círculo de jóvenes arbitrajistas, analistas de inversiones y agentes que jugaban con el mundo de los activos sociales de las empresas sirviéndose de información interna es una explicación menos admisible de las presiones a las que están sometidos los directivos para convertirse en agresivos.

Cómo afecta el estilo de dirección a la integración y el autocontrol

Existen innumerables taxonomías y clasificaciones de los estilos que los directivos pueden adoptar y ejercer. En una de las más notables, Michael Maccoby estableció cuatro categorías. El estilo predominante hoy es, según Maccoby, el del *jugador* flexible y competitivo que busca la gloria. Otros directivos con menos posibilidades de ascender son los *artesanos*, cuyos méritos se basan en los conocimientos, la habilidad, la disciplina y la confianza en sí mismos. Siempre según Maccoby, estas personas están a la defensiva y tratan de proteger su integridad de las exigencias exploradoras de directivos pertenecientes a categorías más agresivas. Un tercer estilo es el del *guerrero de la jungla*, que tradicionalmente ha sido un individuo emprendedor, constructor de imperios financieros y comerciales. Estos tipos no se arredran ante el uso de la fuerza, el engaño y el dominio para lograr sus grandiosos fines. Las personas son objetos que se utilizan. Los guerreros de la jungla no suelen confiar en sus propios subordinados, a los que consideran vagos, estúpidos y probablemente menos honrados de lo que debieran. La cuarta categoría que, según Maccoby, describe a los mandos intermedios de las organizaciones más burocráticas es la del *hombre de la empresa*, que ha cambiado la independencia, el individualismo y la confianza en sí mismo por un puesto seguro y unos ingresos fijos. Para estos directivos, la diferencia entre ellos y la organización es muy pequeña, cuando no inexistente. Como el hombre de la empresa carece del valor para afrontar riesgos, la capacidad, la confianza, el carácter, el autocontrol y la energía que son necesarios para llegar a la cima, impone su conformismo a todos los que ocupan una categoría inferior a la suya.

Actualmente se dice que muchas empresas buscan un tipo de directivo más emprendedor, especialmente para puestos de dirección general en líneas de producto y comerciales que se encuentran en fase inicial o de desarrollo. Combinan las cualidades del hombre de la empresa y del guerrero de la jungla y trabajarán en el marco de compañías como General Electric, General Motors o 3M, jugando con el término inglés *entreneur* (empresario, individuo emprendedor) se les denomina *intrapreneurs*. Trabajan por un sueldo y tal vez una gratificación si tienen éxito, pero carecen precisamente de las cualidades que hacen al guerrero de la jungla abandonar la gran empresa y establecerse por su cuenta.

Sin duda, hoy en día es difícil elegir un estilo de dirección, ya que las presiones de fuera de la empresa empujan al nuevo directivo en direcciones diametralmente opuestas. La elección de un estilo no es tanto una decisión individual como una consecuencia de las presiones del sistema. El directivo que se decanta por una postura integradora debe actuar de tal manera que su confianza en los subordinados no comprometa su propia eficiencia a la hora de llevar a buen término las tareas de las que es responsable.

El equilibrio en la dirección

Esta organización autocontrolada que desea integrar las mejores cualidades de su mano de obra y las exigencias de la empresa debe caminar sobre un alambre. Exige lo que el consultor Clark Caskey denomina «equilibrio en la dirección». ¿Qué es lo que hay que equilibrar? Es preciso evitar caer en la trampa de ser tan duro, agresivo y beligerante como para enemistarse con las personas cuyo rendimiento resulta imprescindible para obtener los resultados que exigen los inversores y la alta dirección. Pero por otro lado, no hay que entrar en el juego de dirigir una empresa con el único objetivo de que todos sus empleados se sientan felices.

En su libro *Managerial Grid*, Robert Blake expresa este equilibrio como la diferencia entre dirigir un campo de trabajos forzados y un club de recreo. Esto deja al directivo en una situación en la que debe combinar dos objetivos aparentemente opuestos en una organización productiva, unificada y satisfactoria para los trabajadores y los inversores. Blake da una calificación de 9,9 puntos a este directivo que hace tanto hincapié en la productividad como en el interés por los valores y las necesidades de los trabajadores.

Para mantener la neutralidad y no inclinarse en exceso hacia un lado ni hacia el otro, hay que buscar el equilibrio y tratar de no destruir la confianza de los trabajadores, sin rehuir, al mismo tiempo, el enfrentamiento con verdades y situaciones poco agradables. Examinaremos, junto a estos dos aspectos, la forma de no desviarse demasiado en ninguna de las dos direcciones.

Para crear confianza es preciso una conducta predecible

Aunque se ha escrito mucho acerca de la elección de un estilo de dirección, no se ha prestado la misma atención al factor confianza. Sin embargo, si los subordinados tienen un alto nivel de confianza en la dirección se adaptarán de buen grado a la peculiar dureza o suavidad de la forma de ser del jefe. Cuando no confían en la dirección, el estilo de cada directivo tampoco es especialmente importante. Es decir, cuando el empleado puede confiar en que el jefe se va a comportar de manera coherente y predecible, se encuentra en posición de modificar su propia conducta.

Es mucho más fácil trabajar para un jefe que tiene una conducta predecible, aunque sea excesivamente incisivo y gruñón, que para otro que se comporta de manera impredecible, por cariñoso y alegre que sea. Cuando la conducta del jefe es impredecible, la desconfianza domina la relación jefe/subordinado.

Algunos historiadores han llegado a atribuir el movimiento de independencia de los Estados Unidos a la incoherente conducta del rey Jorge III y del Parlamento inglés más que a la injusticia de los impuestos. Este hecho encierra una importante moraleja; muestra cómo pueden erosionar los directivos la confianza de sus subordinados en su derecho y autoridad para ejercer el mando. Algunas veces es una cuestión de humor, pero incluso aunque el jefe sea propenso a perder los estribos en ocasiones, la gente puede aprender a adaptarse a sus estallidos cuando éstos o sus causas son predecibles.

Las tácticas de señuelo en el mundo directivo

Una de las estratagemas más detestadas del mundo del comercio es la táctica de señuelo que utilizan unos cuantos mercaderes de dudosa honradez en su publicidad. Ponen un gran anuncio en el periódico ofreciendo algo a un precio irrisorio, pero cuando el cliente llega a la tienda le dicen que los artículos del anuncio se han agotado y le ofrecen otro «igual de bueno» al doble de precio. Esta táctica se convierte en auténticamente fraudulenta cuando se intenta vender una imitación pretendiendo que es el producto original o cuando se vende un artículo y se entrega un sustitutivo de inferior calidad. Las leyes de protección del consumidor se crearon en gran medida para proteger de estas maniobras de señuelo a los compradores desprevenidos. Pero estas tácticas también forman parte de las prácticas tanto de empresas comerciales como de no lucrativas, como ponen de relieve diversas entrevistas que he mantenido con algunas víctimas.

Mi primer contacto con un ejemplo de táctica de señuelo en un supervisor tuvo lugar cuando tenía dieciocho años y conseguí trabajo en una fábrica de Nueva Jersey para cargar barriles en un vagón. El capataz, un

gusano de sonrisa empalagosa, me enseñó cómo cargar con la carretilla los barriles de una cadena de montaje que iba a una velocidad considerable. La primera mañana trabajé como un poseso para seguir el ritmo de la cadena, convencido de que antes del mediodía habría muerto de agotamiento. A la hora de la comida me desplomé y recuperé fuerzas. Cuando la cadena empezó a moverse de nuevo, recogí mi carretilla dispuesto a mantenerme al ritmo de esa catarata que vomitaba barriles. De repente, apareció un supervisor de más categoría y preguntó: —¿Dónde está el otro cargador? Lo miré con incredulidad. —¿Quiere decir que este trabajo lo hacen dos hombres? —repliqué, dejando caer la carretilla. El astuto capataz había decidido ahorrar dinero a la empresa averiguando si yo solo podía hacer el trabajo de dos hombres.

He comprobado que ésta es una variante bastante común de la táctica del señuelo. Se contrata a alguien para que haga un trabajo y, cuando se incorpora, se le carga con una cantidad inhumana de trabajo extra. Si el inocente novato lo saca adelante, basta con hacer como si fuera la cantidad normal para el puesto. La historia del trabajo está repleta de ejemplos de esta práctica. Mineros a los que se les prometió un trabajo normal en la mina y se encontraron con que su jefe había aumentado los niveles de producción hasta un límite casi imposible de alcanzar que se convertía en el nuevo nivel normal. Cuando los sindicatos prometieron hacer una política de «un trabajo justo para un salario justo» se les recibió con los brazos abiertos. Después, evidentemente, trabajaron denodadamente para conseguir el menor trabajo por el mayor salario posible y de esta forma compensar los antiguos señuelos.

Lo que interesa aquí no es que aún se permitan tales prácticas en fábricas bien dirigidas, sino que hoy en día sean con mayor frecuencia los técnicos, el personal de apoyo y los directivos las víctimas de esta técnica del señuelo por parte de sus superiores. Diversos estudios de ámbito nacional revelan que el grado de confianza en la alta dirección por parte de los directivos de nivel medio e inferior es hoy más bajo que nunca. En mi opinión, gran parte de esta pérdida de confianza es consecuencia de lo extendido de la práctica del señuelo en la dirección.

Como señalé anteriormente, abundan en la prensa especializada los reportajes sobre la contratación por grandes empresas de primeros ejecutivos que se marchan o son despedidos al cabo de pocos meses. Siguiendo la trayectoria de las víctimas de varios de estos casos, he comprobado que la rotación suele ocurrir porque el jefe contrata al nuevo ejecutivo sirviéndose de un señuelo.

Tenemos el caso de una gran empresa de bienes de consumo de la costa oriental de los Estados Unidos cuyo anciano fundador, ante las presiones del consejo de administración, consintió finalmente en contratar a un sucesor. Llevó a cabo una búsqueda a escala nacional y contrató a una estrella impresionante, procedente de otra empresa, entre felicitaciones y gestos de