

alivio por contar con un sucesor cualificado. Pero el fundador comenzó a fijar al recién llegado objetivos nuevos e imposibles de alcanzar que no se habían mencionado durante las entrevistas previas a la contratación; de algunos se había afirmado de manera explícita que no formaban parte del trabajo. Pronto se produjo el enfrentamiento y la separación.

«Acordamos que yo sería el director y el jefe de explotación, con responsabilidad plena en todos los aspectos de gestión», me comentó uno de estos ejecutivos, «pero cuando llegué me di cuenta de que la descripción del puesto era falsa y que esperaban que fuera director de tres divisiones que carecían de directores generales, además de jefe de explotación de toda la empresa y responsable de otros siete directores de división que dependían jerárquicamente de mí. Me encontré con que dedicaba la mayor parte del tiempo a un trabajo que me había comprometido a realizar, y cuando presioné a mi jefe para que aprobara la cobertura de los tres puestos de director de división vacantes se limitó a sonreír y a sugerir que mantuviéramos la situación tal como estaba un poco más. A los seis meses encontré un trabajo mejor y dejé la empresa.»

Aun cuando la maniobra del señuelo no se haga con malicia ni premeditación, sus consecuencias siguen siendo las mismas.

La distinción entre señuelos y retos

Quienes llevan a cabo el juego del señuelo para directivos no son estafadores profesionales, cuyo trabajo y placer consiste en elegir y hacer víctima de sus engaños a una presa fácil, sino personas situadas en altos cargos que obran guiadas por elevados motivos. Desean sencillamente mejorar la eficacia y piensan que aumentar la responsabilidad de sus subordinados supone un reto que lo ayudará a darse cuenta de todo su potencial. Hasta ahí, todo está muy bien. Pero los retos son muy diferentes de las operaciones con señuelo.

El momento en que los estafadores retiran el señuelo es cuando la víctima se da cuenta de que la han atrapado. Quienes pasan por esto se vuelven más perspicaces y difícilmente se dejarán engañar y confiarán en la gente en el futuro. Un reto, por el contrario, surge cuando se acepta una misión difícil con plena conciencia de ello y luego se descubre que es aún peor de lo que se imaginó. Entonces es necesario poner a punto los motores y trabajar más y mejor de lo que nunca se creyó posible.

Lee Iacocca sabía que Chrysler tenía problemas cuando se hizo cargo de la empresa, pero, como señala en su autobiografía, la situación resultó ser mucho peor de lo que había imaginado. Sin embargo, no fue un señuelo; nadie le había prometido un crucero de placer por mares en calma. Habría habido señuelo si Gene Cañero y el consejo de administración hubieran

ocultado información para convencerle de que todo iba bien y luego lo hubieran arrojado a los lobos.

Los empresarios saben que tienen que mantenerse en guardia frente a los solicitantes de empleo que exageran sus méritos o su experiencia en una especie de técnica del señuelo, pero a menudo estos no están sobre aviso de que los empresarios los hacen sus víctimas en el mismo juego. Ocultar deliberadamente el alcance de un puesto de trabajo es una maniobra de señuelo que algunas personas practican con mucha habilidad.

Cuando las empresas se reorganizan para aumentar su eficacia suelen tener lugar una combinación de tareas. Si se suprime todo un nivel de dirección, por ejemplo, aumentará el trabajo de los que quedan. Este es el ambiente ideal para que los ejecutivos que practican la táctica del señuelo la ensayen con las personas que pasan a los nuevos puestos. Una congelación de la contratación puede ser una forma inteligente de que la empresa elimine grasa o simplemente una táctica de señuelo.

En una gran organización donde las relaciones laborales habían caído en el desorden, el director de relaciones industriales de una división fue designado para ocupar este puesto al máximo nivel de la empresa. No se le habló de una reducción del personal a sus órdenes pero cuando se incorporó al nuevo puesto descubrió que no tenía abogados ni analistas para poner en marcha investigaciones esenciales y prácticas de negociación estratégica. Acabó haciendo él mismo trabajos que no le correspondían. Un año después explotaba su experiencia como subdirector en otra empresa; en un informe confidencial indicó que en su anterior puesto de trabajo había sido «coaccionado por la alta dirección».

En 1979, el Congreso de los Estados Unidos ofreció un señuelo a los altos ejecutivos del departamento de funcionarios civiles federales. Primero aprobó una ley para pagar gratificaciones, además del sueldo normal, por la fijación y consecución de objetivos, y luego se negó a asignar presupuesto para las gratificaciones prometidas. Cuando se le pidió una justificación para esta postura de rechazo, un congresista afirmó tajantemente: «el Congreso tiene el poder».

Cómo evitar caer en la trampa

Hay seis formas de evitar caer en la trampa del sistema de dirección por señuelos:

1. Aclare al máximo cuáles van a ser las responsabilidades de su puesto de trabajo. Un sistema de DPO adecuadamente planificado y llevado a la práctica es un buen seguro contra los señuelos.
2. Confirme por escrito los acuerdos sobre responsabilidades a que llegue con su jefe. Presente la batalla de la negociación al principio, no una vez que haya comenzado a trabajar ni al final del período.

3. Formule preguntas concretas sobre lo que se espera de usted. Entérese de las malas noticias desde el principio. ¿Cuáles son mis principales áreas de responsabilidad? ¿Qué resultados se esperan? ¿De qué recursos dispondré para realizar el trabajo? ¿Qué grado de libertad tendré y a qué tipo de controles debo someterme? ¿Qué políticas pueden afectar a mi rendimiento en el trabajo? ¿Cuáles son mi atribuciones en cuanto a gastos, contratación y despido de personal, y puesta en marcha de iniciativas propias? Se trata de establecer una «dirección por contrato» que garantice que todos los directivos saben de antemano a qué atenerse.

4. Conozca las restricciones y limitaciones a las que se enfrenta, así como quién toma las diferentes decisiones. De esta manera, no se sentirá engañado si su jefe se reserva la responsabilidad de decidir sobre los gastos superiores a 10.000 dólares. Tal vez no le guste, pero al menos sabrá cuál es su posición.

5. Evalúe su propio rendimiento durante la realización del trabajo. Si tiene suficiente información en cuanto a objetivos, criterios, restricciones y recursos disponibles, es muy probable que pueda darse cuenta de hasta qué punto está haciendo bien su trabajo mientras lo realiza. De esta forma, podrá utilizar el autocontrol para elevar su propio nivel de energía o para reorientar sus esfuerzos hacia líneas más productivas.

6. Programe revisiones trimestrales con su jefe para comentar sus progresos, descartar objetivos inadecuados y añadir otros nuevos cuando se presente la oportunidad. Si, por ejemplo, las condiciones externas cambian, tal vez sea necesario establecer nuevos niveles de producción o cambiar los objetivos.

A los tres meses de iniciar la explotación anual, una gran empresa ordenó un recorte del 20 por 100 en su presupuesto. Todos los directivos tenían que cumplirlo y a ninguno le gustaba, pero no había mala fe. Sin embargo, en otra empresa se recalcularon los costes generales al décimo mes de un buen año, con lo que aumentaron sustancialmente los costes atribuidos a diversas unidades sin que pudiera efectuarse ningún cambio en los objetivos. En este caso, los directivos pensaron, no sin razón, que habían sido víctimas de una versión de señuelo de la DPO.

Crear confianza mediante la honradez

No siempre podemos evitar morder un señuelo directivo y, cuando ello ocurre, tal vez nos veamos obligados a hacer lo mismo a quienes trabajan para nosotros. Si se ve en la necesidad de romper promesas hechas a sus subordinados, lo mejor es que les explique todo lo ocurrido y les asegure que comprende y comparte su decepción o su enfado.

Si no consigue convencer a su gente de que es digno de confianza y su conducta va a ser coherente, verá como los buenos se van en busca de

mejores condiciones de trabajo y los menos valiosos se quedan y adoptan una actitud meramente defensiva. Sin confianza, el nivel de compromiso descenderá, la asunción de riesgos y la innovación desaparecerán, su sistema de DPO hará aguas aunque la gente continúe haciendo las cosas como es debido y usted podrá abandonar toda esperanza de estar en una organización caracterizada por la buena dirección.

¿Son adecuados en la década de 1980 los enfrentamientos firmes?

No cabe duda de que son muchas las ventajas de utilizar las ciencias de la conducta en la dirección. En la mayoría de los cursos de formación de directivos se imparte una buena enseñanza sobre destrezas de motivación, creación de equipos y consecución de la participación. La época de los duros y los patanes en la dirección parece estar olvidada.

Al humanizar el trabajo hemos hecho algunas cosas buenas para la calidad de la vida laboral. Hemos hecho, por ejemplo, que tratar a patadas a la gente resulte una conducta inaceptable en un directivo. Los trabajadores de hoy, especialmente los profesionales y técnicos con una sólida formación, que son una parte importante de la mano de obra, no están dispuestos a aceptar técnicas de dirección agresivas. Actualmente la dirección por miedo ya no está permitida en la mayoría de las empresas.

No obstante, estaríamos malinterpretando las nuevas normas de conducta si supusiéramos que los directivos ya no participan en enfrentamientos. La realidad es que los directivos deben enfrentarse a menudo con situaciones, personas y conductas desviadas sin inmutarse y sin volverse atrás. El arte de ser firme sin ser insensible ni brusco es una de las destrezas que la experiencia y la formación ofrecen a los directivos.

Una de las reglas básicas que deben aprender los jefes es que la incapacidad para enfrentarse a los problemas cuando se presentan no les granjeará el aprecio de sus subordinados. Los jefes que intentan esconder los problemas bajo la alfombra o pretenden negar su existencia no se ganan el respeto que buscan. Douglas McGregor acusó en una ocasión a los directivos modernos de no enfrentarse muchas veces con la realidad de sus organizaciones. Se esconden tras las cifras, los gráficos, los datos financieros y las estadísticas en lugar de ver la organización como una estructura humana. Cuando esto ocurre, dice McGregor, se alejan de la realidad, ellos y sus decisiones, y la calidad de éstas se deteriora paulatinamente.

Tomemos como ejemplo el caso del jefe que observa cómo un subordinado fracasa una y otra vez en la consecución de sus objetivos, pero piensa que este hecho no es lo bastante importante como para indicarle exactamente en qué falla. En un ambiente semejante, todo el proceso de establecimiento de objetivos se viene abajo, puesto que el rendimiento se reducirá cuando los