

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**



MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA

LA SABIDURIA DE LOS GERENTES EXCEPCIONALES.

Trabajo de Graduación Presentado por

ERIKA LETICIA MURCIA CHAVEZ

Para optar al grado de:

MASTER EN ADMINISTRACION FINANCIERA

JUNIO DE 2008

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MASTER RUFINO ANTONIO
QUEZADA SÁNCHEZ

SECRETARIO GENERAL : LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO
CHÁVEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

DECANO : MASTER ROGER ARMANDO ARIAS
ALVARADO

VICEDECANO : MASTER ALVARO EDGARDO
CALERO RODAS

SECRETARIO : MASTER JOSE CIRIACO
GUTIERREZ CONTRERAS

ADMINISTRADOR ACADEMICO: LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO
MELENDEZ

ASESOR : MASTER ANA ISELA POLIO DE ESPINOZA

TRIBUNAL EXAMINADOR : MASTER ANA ISELA POLIO DE ESPINOZA
MÁSTER GUILLERMO VILLACORTA
MARENCO

JUNIO DE 2008

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por todas las bendiciones recibidas y por este logro que ahora me está permitiendo obtener, ya que sin ti Señor nada de esto hubiera logrado.

Gracias señor por la vida y la sabiduría.

A mi madre en especial, ese ser que me dio la vida y me guió en mi camino, infinitas gracias madre por todo ese apoyo incondicional que siempre he recibido de ti y gracias por tus oraciones y la fe que siempre has tenido.

A mi hijo y a mi esposo, les agradezco por todo su apoyo y por estar conmigo en todos los momentos difíciles que pase, les agradezco por todo ese amor que me hemos compartido en las buenas y las malas.

Agradezco a mi familia por todo su apoyo recibido, por la confianza y porque siempre creyeron en mi.

Al director de la MAF y a mi asesora agradezco por compartir su conocimiento y por el tiempo que me dedicaron para poder hacer este documento.

A mis compañeros y amigos, agradezco por su ayuda y amistad.

Erika Murcia

INDICE

Introducción	i
Capítulo 1: Una vara de medir	1
La vara de medir	1
Una prueba para las doce	4
Escalando la montaña	12
Capítulo 2: La sabiduría de los gerentes excepcionales	17
Palabras de los sabios	17
Lo que saben los gerentes excepcionales	18
Lo que hacen los gerentes excepcionales	20
Las cuatro llaves	25
Capítulo 3: Primera llave. Seleccionar con base en el talento	27
Talento: Cómo lo definen los gerentes excepcionales	27
La buena madera	28
El decenio del cerebro	32
El mundo según el talento	42
Talento: cómo lo encuentran los gerentes excepcionales	47
Capítulo 4: Segunda llave. Definir los resultados esperados	52
Gerencia por control remoto	52
Reglas generales	60
Capítulo 5: Tercera llave. Concentrarse en las fortalezas	73
Permitirles ser más de lo que ya son	73
Cuentos de transformación	75
Todo está en el reparto	77
Dirigir por excepción	79
Dedicar la mayor parte del tiempo a las mejores personas	81
Cómo dirigir esquivando las debilidades	87
Capítulo 6: Cuarta llave. Encontrar la concordia perfecta	92
El ascenso interminable y a ciegas	92
Un peldaño no conduce necesariamente al siguiente	94
Crear héroes en cada rol	96
La banda ancha	98
El arte de la dureza en el amor	105
Capítulo 7: Cómo hacer girar las llaves. Una guía práctica	111
El arte de entrevistar para identificar talentos	111
La gestión del desempeño	116
Las llaves del empleado	120
Llaves maestras	123
Conclusiones	126

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene el propósito de incursionar en el tema de “**La sabiduría de los Gerentes Excepcionales**”, las empresas y los gerentes saben que necesitan ayuda, para medir de forma sencilla y exacta que tan bien se desempeña una compañía, el desempeño de un gerente en comparación con otros, en lo que se refiere a encontrar y conservar empleados talentosos y entablar mejores prácticas, sin esa vara de medir muchas empresas y gerentes saben que pueden encallar en la cima. Las compañías pueden ofrecer una cultura clara y establecida enfocada a sus empleados, pero si el gerente es un atroz, que tiene una relación resquebrajada con sus empleados, de nada servirá la política establecida.

Esto significa que buena parte del valor de una empresa se encuentra actualmente “entre las orejas de sus empleados” Y eso significa que cuando una persona abandona la empresa, se lleva consigo ese valor, para entregarlo directamente a la competencia, hoy más que nunca la compañía se desangra por el lado de las personas y pierde valor.

Los gerentes excepcionales, reconocen que cada persona tiene motivaciones diferentes, que cada persona tiene su propia forma de pensar y su propio estilo de relacionarse con los demás. Saben que hay un límite para lo que pueden hacer por cambiar a una persona. Pero no se lamentan de esas diferencias ni tratan de eliminarlas. Lo que hacen es aprovecharlas. Tratan de ayudar a cada quién a ser más y más de lo que ya es.

La sabiduría de los gerentes excepcionales los hace crear una noción de la cual no se salen para comprender a sus empleados y estas son: *La gente no cambia mucho; No hay que perder tiempo tratando de llenar vacíos; Es mejor tratar de aprovechar lo que ya existe; Eso de por sí ya es difícil.*

Los gerentes excepcionales tienen la capacidad de descubrir, en detalle, los talentos únicos de cada uno de sus empleados (lo que los motiva, la manera como piensan, aquello que lo diferencia de otro, la forma como construye sus relaciones). Cada persona tiene un conjunto único de talentos, un patrón único de comportamiento, de pasiones y anhelos. El patrón individual de talentos es perdurable y resistente al cambio.

Cada empleado tiene su propio filtro, su propia manera de interpretar el mundo que le rodea, para ellos cada empleado es diferente y no debe tratarse de crear un patrón del mejor empleado, los gerentes excepcionales no creen que su filtro sea común a todos. Cuando seleccionan a una persona para un cargo, se basan en la creencia de que algunas personas están hechas para sobresalir en esa función y para obtener satisfacción duradera de su buen desempeño.

Para encauzar a la gente hacia el desempeño, el gerente debe definir los resultados esperados, pero tan pronto como lo hace, evita lo que siempre había considerado imposible: tener que obligar a todo el mundo a seguir el mismo camino hacia los resultados.

Los grandes gerentes dan el siguiente consejo: concéntrese en las fortalezas de cada persona y dirija esquivando las debilidades. No trate de corregir las debilidades. No trate de perfeccionar a cada persona. Dedíquese a hacer todo lo que esté a su alcance para ayudar a cada quien a cultivar sus talentos. Hay que ayudar a cada persona a ser más de lo que ya es.

Los gerentes excepcionales pasan la mayor parte de su tiempo con los empleados más productivos. Invierten su tiempo en los mejores y cuando dedican tiempo a un empleado, no es para corregir, arreglar o instruir, lo que hacen es tratar de encontrar formas cada vez mejores de liberar los talentos especiales de cada empleado, siendo esto una excelente forma de aprender y la única manera de mantener la mirada fija en la excelencia.

Si bien los gerentes excepcionales están comprometidos con el concepto de “equidad”, su definición es algo diferente de los demás. Para ellos “equidad” no significa tratar a todo el mundo por igual. Ellos dirían que la única forma de tratar a una persona equitativamente es haciéndolo como se lo merece. Teniendo en cuenta lo que ha logrado.

Los gerentes excepcionales no buscan personas fáciles de dirigir. Buscan personas con el talento necesario para alcanzar un nivel de talla mundial. Por consiguiente, prefieren el desafío de tomar a la persona talentosa y encaminarla hacia la productividad, en lugar del desafío de tratar de inculcar talento a la persona menos productiva.

El papel del gerente es penetrar en cada empleado para liberar sus talentos singulares y transformarlos en desempeño. Saben que no pueden obligar a todas las personas de un determinado cargo a desempeñar su función exactamente de la misma manera. Saben que no pueden limar totalmente las diferencias de estilo, necesidad y motivación, en este sentido el papel del gerente es de un “catalizador”. Concretamente, el gerente genera desempeño en cada empleado acelerando la reacción entre los talentos de éste último y las metas de la compañía y los talentos del empleado y las necesidades del cliente, el gerente debe poder cumplir extremadamente bien con cuatro actividades: seleccionar a la persona, establecer expectativas, motivar a la persona y desarrollarla.

Los gerentes excepcionales al hacer su papel de catalizador, aplican cuatro actividades medulares de su papel y estas son las siguientes:

- Cuando seleccionan a alguien, lo hacen **con base en el talento...**no sencillamente con base a la experiencia, la inteligencia o la determinación.
- Cuando establecen expectativas. **Definen los resultados esperados...**no los pasos indicados.
- Cuando motivan a alguien, se **concentran en las fortalezas...**no en las debilidades.

- Cuando desarrollan a alguien, le ayudan a **encontrar la concordancia perfecta**...no sencillamente el siguiente peldaño de la escalera.

En este papel el gerente excepcional busca darle un valor agregado más a la entidad, de tal forma que busca un recurso de talla mundial que se sienta altamente comprometido y vinculado con la entidad, para lograr penetrar en el cliente y obtener su lealtad, logrando así un crecimiento sostenido que le lleve a un aumento real en las utilidades y un mayor valor de las acciones, algo que los financieros buscan día a día.

CAPÍTULO 1

UNA VARA DE MEDIR

LA VARA DE MEDIR

“¿Cómo medir el capital humano?”

¿Cómo es un sitio de trabajo sólido y vibrante?

Al llegar por primera vez al edificio de Lankford-Sysco, ubicado a unos cuantos kilómetros de Ocean City, Maryland, al principio no parece nada especial. De hecho parece un poco raro. Hay un olor extraño: una combinación de alimentos crudos y de lubricantes. La decoración está hecha a base de hileras y más hileras de estanterías apiladas hasta el cielo raso triple, intercaladas con algún muelle de carga o una banda transportadora. Las figuras envueltas en ropas de invierno que sacan y meten cajas misteriosas en unos congeladores sólo aumentan el suspenso.

Pero al seguir adelante comienza uno a recobrar la calma. Los empleados con quienes uno se cruza se ven alegres y concentrados. Camino de la recepción hay un mural enorme que al parecer ilustra la historia del lugar: “Ahí está Stanley E. Lankford Jr. Contratando al primer empleado. Allá el primer edificio de oficinas antes de construir la bodega...” En la recepción se encuentra uno con una pared repleta de retratos de personas sonrientes. Hay decenas de ellas, cada una con una inscripción en la que aparece el tiempo de permanencia en la compañía seguido de otro número.

“Son nuestros colegas repartidores”, explica el presidente Fred Lankford. “Colgamos sus retratos para poder sentirlos cerca, aunque están en la calle todos los días, trabajando con nuestros clientes. El número que ve debajo de cada retrato representa los kilómetros que casa uno recorrió el año pasado. Nos gusta hacer público el desempeño de cada persona”.

Stanley Lankford y sus tres hijos (Tom, Fred y Jim) fundaron la operación Lankford en 1964. Es una empresa familiar de preparación y distribución de alimentos, la cual se fusionó en 1981 con Sysco, el gigante distribuidor de alimentos cuyo valor asciende a 15 000 millones de dólares. Una condición importante fue que Tom, Fred y Jim pudieran continuar siendo los gerentes generales. Sysco estuvo de acuerdo y hoy las dos partes no podrían estar más complacidas con esa decisión.

La operación Lankford-Sysco está dentro de la franja del 25% más alto de todas las plantas de Sysco en cuanto a crecimiento, ventas por empleado, utilidades por empleado y penetración del mercado. Su cifra de rotación de personal es de un solo dígito, el absentismo es bajo dentro de toda la compañía y prácticamente no hay reducción de personal. Lo más importante es que la operación Lankford-Sysco ocupa constantemente los primeros puestos en las tablas de satisfacción de los empleados.

“¿Cómo lo hacen?”, le preguntamos a Fred.

Responde que no es nada especial. Está complacida con sus esquemas de remuneración por desempeño en donde todo se mide; cada uno de los indicadores de medición se publica, y cada uno de ellos está vinculado con algún tipo de compensación. Pero no dice que ése sea su secreto. Dice que es cuestión de trabajo diario. Hablar sobre el cliente. Destacar a los héroes que realmente lo merecen. Tratan a la gente con respeto. Escuchar.

No termina la frase porque se da cuenta de que ése no era el secreto que uno al parecer esperaba. Lo que sea que haga, es obvio que da resultado con sus empleados. Los operadores de los montacargas describen su mejor desempeño en función de “la mayor cantidad de recogidos” y “el menor número de daños”. Los conductores nos deleitan contando anécdotas como la de tener que entregar de urgencia un pedido de salsa de tomate a un restaurante que se quedó corto en el último momento. A donde quiera que uno vaya encuentra empleados dispuestos a hablar acerca de lo importante que es su pequeña contribución para brindar al cliente la calidad que espera recibir de Lankford-Sysco.

Aquí hay 840 empleados, todos ellos aparentemente encantados con el reto de su trabajo. No importa cuáles sean los indicadores que se quieran aplicar, es un hecho que la planta de Lankford-Sysco en Pocomoke, Maryland, es un sitio de trabajo maravilloso.

Usted seguramente tendrá sus propios ejemplos de sitios de trabajo que parecen funcionar a la máxima potencia. Son los sitios donde los niveles de desempeño siempre son elevados, donde los niveles de rotación son bajos y donde crece cada día el número de clientes leales.

Mientras piensa en su propio ejemplo de la vida real, hágase esta pregunta: “¿Qué hay en el corazón de este sitio de trabajo tan maravilloso? ¿Cuáles elementos atraen solamente a empleados de *talento* y los retienen, y cuáles elementos son atractivos para todos los empleados, los mejores, los demás y los guerreros del CAMINO?”

¿El grado de poder que reciben es realmente importante para los empleados productivos mientras su remuneración esté vinculada con su desempeño, como sucede en Lankford-Sysco? Quizás lo contrario sea cierto; una vez satisfechas las necesidades económicas básicas, es probable que a los empleados productivos les importe menos su remuneración y sus beneficios que tener la confianza de su gerente. ¿Acaso están desperdiciando su dinero las empresas al invertir en espacios de trabajo más elegantes y cafeterías más alegres? ¿O es cierto que los empleados talentosos valoran un ambiente de trabajo limpio y seguro por encima de todo lo demás?

Para construir nuestra vara de medir tuvimos que responder esas preguntas.

Durante los últimos veinticinco años, la Organización Gallup ha entrevistado a más de un millón de empleados. A cada uno le hemos formulado cientos de preguntas diferentes relacionadas con todos los aspectos imaginables del sitio de trabajo. Como podrá imaginar, cien millones de preguntas constituyen un gran pajar de datos. Hemos tenido que separar paja por paja hasta encontrar la aguja. Tuvimos que escoger las pocas preguntas que realmente servían para medir la esencia de un sitio de trabajo vibrante.

No fue fácil. Si usted tiene una mente estadística, probablemente se aventurará a adivinar cómo procedimos. Fue una combinación de grupos focales, análisis factoriales, análisis de regresión, estudios concurrentes de validez y entrevistas de seguimiento. (En el apéndice aparece una descripción detallada del enfoque de nuestra investigación.)

Sin embargo, si piensa que las estadísticas son el equivalente mental de rayar un tablero con las uñas, las escenas siguientes le ayudará a visualizar lo que pretendíamos.

En 1666 Isaac Newton cerró las cortinas de su casa en Cambridge para oscurecer completamente su cuarto e impedir el paso de la luz intensa del sol. Después abrió un agujero en una de las cortinas y puso en él un prisma. El sol, al pasar por el agujero, golpeó el prisma y proyectó en la pared un hermoso arco iris. Mientras veía el espectro perfecto de colores danzar sobre la pared de su cuarto, Isaac se dio cuenta de que el prisma había separado la luz blanca, refractando los colores en grados diferentes. Descubrió que la luz blanca era en realidad una mezcla de todos los demás colores

del espectro visible, desde el rojo oscuro hasta el violeta, y que la única forma de crear la luz blanca era reuniendo todos esos colores en un solo rayo.

Deseábamos que nuestros análisis estadísticos logaran lo mismo que el prisma de Isaac. Queríamos que separaran los sitios de trabajo vibrantes para que nos revelaran su esencia. Así podríamos decirles a los gerentes y las empresas: “Si ustedes logran reunir todos estos elementos esenciales en un solo lugar, habrán creado el sitio de trabajo perfecto para atraer, prestar atención y retener a los empleados de mayor talento”.

Así que tomamos nuestras montañas de datos y buscamos patrones. ¿Cuáles eran las mejores preguntas para medir un mismo factor? ¿Cuáles eran las mejores preguntas para medir cada factor? No nos interesaban particularmente las preguntas cuya respuesta fuera un “¡Sí, estoy completamente de acuerdo!” Tampoco nos motivaban las preguntas a las que todos hubieran respondido: “No, estoy completamente en desacuerdo”. Buscábamos aquellas preguntas especiales a las cuales los empleados más comprometidos – los leales y productivos – hubieran respondido afirmativamente cuando la respuesta de los demás – los de desempeño promedio y los guerreros del CAMINO – hubiera sido neutra o negativa.

Las preguntas que considerábamos más atractivas – como las relativas a la remuneración y los beneficios – fueron cercenadas por la cuchilla analítica. Al mismo tiempo, las preguntas humildes e inofensivas como “¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?” pasaron a ocupar el primer lugar. Cortamos y eliminamos. Repasamos y reorganizamos, hurgando cada vez más hondo para descubrir la esencia de un sitio de trabajo excepcional.

Cuando se asentó la polvareda quedó a la vista el descubrimiento: las preguntas para medir la fortaleza de un sitio de trabajo se pueden reducir a doce. Estas doce preguntas no recogen todo lo que usted querría saber sobre su sitio de trabajo, pero sí la *mayor* cantidad de información y la más *importante*. Miden los elementos esenciales necesarios para atraer, prestar atención y retener a los empleados más talentosos.

Helas aquí:

1. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Cuento con el equipo y los materiales necesarios para hacer bien mi trabajo?
3. ¿Me ofrece mi trabajo la oportunidad de hacer todos los días lo que mejor sé hacer?
4. ¿He recibido durante los últimos siete días reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?
5. ¿Mi jefe o alguien más en el trabajo parece interesarse por mí como persona?
6. ¿Hay alguien en mi trabajo que me estimula a progresar?
7. ¿Parece que, en el trabajo, mis opiniones cuentan?
8. ¿Considero que la misión/propósito de mi compañía me hacen sentir que mi trabajo es importante?
9. ¿Están mis compañeros comprometidos con un trabajo de calidad?
10. ¿Tengo un (a) mejor amigo (a) en el trabajo?
11. ¿He hablado con alguien durante los últimos seis meses acerca de mi progreso?
12. ¿He tenido oportunidades de aprender y crecer en mi trabajo?

Estas doce preguntas son la forma más sencilla y exacta de medir la fortaleza de un sitio de trabajo.

Cuando comenzamos esta investigación no sabíamos que terminaríamos en estas doce preguntas. Pero después de pasar cien millones de preguntas a través de nuestro “prisma”, fueron éstas

las que aparecieron ante nuestros como las más poderosas. Si usted logra crear un ambiente en el cual los empleados puedan responder afirmativamente a las doce preguntas, habrá construido un sitio maravilloso para trabajar.

Aunque estas preguntas parecen bastante claras a primera vista, cuando más se miran, más difíciles se ven.

Primero, seguramente notó que muchas de las preguntas contienen un extremo. “Tengo un mejor amigo en el trabajo”, o “en el trabajo tengo la oportunidad de hacer *todos los días lo que mejor sé hacer*”. Con esta forma de redacción es mucho más difícil responder con un “Sí, estoy completamente de acuerdo”, o con un “5” en una escala de 1 a 5. Pero eso era exactamente lo que buscábamos. Queríamos identificar preguntas que nos permitieran diferenciar los departamentos más productivos de los demás. Descubrimos que al eliminar las expresiones extremas, la pregunta perdía buena parte de su poder discriminatorio. Todos – los mejores, los demás y los de en medio - respondían, “Completamente de acuerdo” es una pregunta débil.

Así, buena parte del poder de esta vara de medir radica en la redacción de las preguntas. Los contenidos propiamente no fueron una gran sorpresa. Por ejemplo, la mayoría de las personas sabían que unas relaciones sólidas y los elogios frecuentes son ingredientes vitales de un sitio de trabajo sano. Sin embargo, no sabían cómo medir si existían o no dichos ingredientes y, si existían, en qué medida. Gallup ha descubierto las mejores preguntas para lograr precisamente ese objetivo.

Segundo, estará preguntándose por qué no hay preguntas relacionadas con el salario, los beneficios, la alta gerencia o la estructura organizacional. Las había en un principio, pero desaparecieron durante el análisis. Esto no significa que carezcan de importancia. Sencillamente significa que son igualmente importantes para todos los empleados, buenos, malos y mediocres. Claro está que si usted paga un 20% por debajo del promedio del mercado, tendrá dificultad para atraer a la gente. Pero aunque sería sensato como primer paso elevar el paquete de salarios y beneficios al nivel del mercado, no es algo que lo llevará muy lejos. Esta clase de contenidos son como las boletas para asistir a un partido de béisbol: no sirven para jugar el partido, pero sí ayudan a ganar.

UNA PRUEBA PARA LAS DOCE

“¿Existe relación entre la vara de medir y los resultados del negocio?”

Gallup se había propuesto diseñar la forma de medir sitios de trabajo *sólidos*: sitios de trabajo que atrajeran y retuvieran a los empleados más productivos y ahuyentaran a los guerreros del CAMINO. Si estas preguntas en realidad eran las *mejores*, se suponía que los empleados que las respondieran positivamente estarían trabajando en departamentos de más alto desempeño. Ése fue nuestro objetivo al diseñar la vara de medir. ¿Demostraría ser acertada en la práctica?

En el transcurso de la primavera y el verano de 1998, Gallup puso en marcha una investigación masiva para averiguar la respuesta. Les pedimos a veinticuatro compañías diferentes, representativas de doce industrias distintas, que nos proporcionaran cifras relativas a cuatro tipos de resultados empresariales diferentes: productividad, rentabilidad, retención de empleados y satisfacción de los clientes. Algunas compañías tuvieron dificultad para reunir los datos, pero al final logramos incluir a más de 2 500 unidades de negocios en nuestro estudio. La definición de la “unidad de negocios” varió según la industria: para la banca era la sucursal; para la hotelería era el restaurante o el hotel; para la manufactura era la fábrica; y así sucesivamente.

Después entrevistamos a los empleados que trabajaban en dichas sucursales, restaurantes, hoteles, fábricas y departamentos y les pedimos que respondieran cada una de las doce preguntas con base en una escala de 1 a 5, donde “1” era completamente en desacuerdo, y “5” completamente de acuerdo. Participaron 105 000 empleados.

Armados con todos esos datos, estábamos listos para proceder. Conocíamos la productividad, la rentabilidad, los niveles de retención y las calificaciones de los clientes de las diferentes unidades de negocios. Y conocíamos las respuestas de los empleados de dichas unidades a las doce preguntas. Finalmente podríamos ver si los empleados comprometidos en realidad eran la fuerza motriz de los resultados de desempeño, *en toda una gama de 2 500 unidades de negocios y 24 compañías*.

Confiábamos en que las relaciones salieran a recluir pero, a decir verdad, era totalmente posible que no las encontráramos. Las asociaciones entre la opinión de los empleados y el desempeño de las unidades de negocios *parecen* inevitables considerando que, después de todo, la mayoría de nosotros hemos repetido frases convencionales como “Los empleados felices son más productivos” o “El empleado que recibe buen trato dará buen trato a los clientes”. Sin embargo, muchas veces los investigadores han salido con las manos vacías cuando han intentado demostrar esas afirmaciones. En efecto, en la mayoría de los estudios, cuando uno somete a prueba cien preguntas de opinión formuladas a los empleados, tiene suerte de encontrar cinco o seis que demuestren una relación fuerte con algún resultado del negocio. Y es frustrante ver que al repetir el estudio una segunda vez, suele surgir un conjunto diferente de cinco o seis preguntas.

También sabíamos que nadie había intentado esta clase de estudio antes, *entre tantas compañías diferentes*. Puesto que cada uno de los cuatro resultados de desempeño de la empresa – productividad, utilidades, retención y servicio al cliente – es de importancia vital para cualquier compañía y puesto que la palanca más fácil de mover para un gerente es la de los empleados, era de esperarse que existiera todo un cúmulo de estudios sobre las asociaciones entre las opiniones de los empleados y los cuatro resultados del negocio. Pero no es así. Se pueden encontrar estudios sobre esas relaciones *dentro* de una determinada compañía – con resultados claramente mixtos – pero nunca *entre* compañías e industrias. Por sorprendente que parezca, la investigación de Gallup fue la primera en estudiar las relaciones entre las opiniones de los empleados y el desempeño de las unidades de negocios a nivel de muchas industrias.

¿A qué se debe este vacío investigativo? La razón más probable es que cada compañía tiene su propia forma de medir la misma cosa. Blockbuster Video podría medir la productividad en ventas por metro cuadrado. Lankford-Sysco podría utilizar los paquetes despachados y el número de daños. Walt Disney Company podría incluir solamente a los empleados de tiempo completo en sus cifras de retención. Marriott podría incluir los de tiempo completo junto con los de medio tiempo. Es verdaderamente frustrante tratar de identificar relaciones entre las opiniones de los empleados y el desempeño del negocio cuando cada compañía insiste en medir el desempeño de manera diferente.

Por suerte habíamos descubierto la solución: el metaanálisis. Una explicación detallada podría poner a dormir hasta a los fanáticos de los números, de manera que baste condecir que es una técnica estadística que corta a través de los distintos indicadores de desempeño utilizados por las distintas compañías y permite identificar con claridad las verdaderas asociaciones entre las opiniones de los empleados y el desempeño de las unidades de negocios.

Así, tras ingresar los datos de desempeño de más de 2 500 unidades de negocios y registrar los datos de opinión de más de 105 000 empleados, programamos las fórmulas del metaanálisis, corrimos el programa y contuvimos el aliento.

Esto fue lo que descubrimos. Primero, vimos que los empleados que dieron una respuesta más positiva a las doce preguntas también trabajaban en unidades de negocios cuyos niveles de productividad, rentabilidad, retención y satisfacción de los clientes eran más elevados. Por primera vez, esto demostró el vínculo entre la opinión de los empleados y el desempeño de las unidades de negocios en muchas compañías diferentes. Segundo, el metaanálisis reveló que los empleados asignaban calificaciones diferentes a las preguntas dependiendo de la unidad de negocios en la cual trabajaban y no de la empresa. Eso significaba que, en su mayoría, las doce opiniones eran moldeadas por el gerente inmediato de los empleados y no por las políticas o los procedimientos de la compañía. Habíamos descubierto que el gerente – no así la remuneración, ni los beneficios, ni los estímulos, ni el carisma del líder corporativo – era el factor crítico para construir un sitio de trabajo sólido. El gerente era la clave. Describiremos este hallazgo en más detalle más adelante en este mismo apartado. Por ahora fijaremos la atención en nuestro primer hallazgo, a saber, la asociación entre las opiniones de los empleados y el desempeño de las unidades de negocios.

Asociaciones entre las opiniones de los empleados y el desempeño de las unidades de negocios

Si lo prefiere, en el apéndice encontrará una descripción detallada de todo lo que descubrimos y la metodología empleada. El siguiente es el extracto.

- Cada una de las doce preguntas estuvo relacionada con por lo menos uno de los cuatro resultados de desempeño: productividad, rentabilidad, retención y satisfacción de los clientes. La mayoría de las preguntas revelaron asociaciones con más resultados del negocio. Las doce preguntas realmente capturaron las pocas opiniones vitales de los empleados relacionadas con un desempeño excelente, ya fuera en un banco, un restaurante, un hotel, una fábrica o algún otro tipo de unidad de negocios. La vara de medir había salido de su prueba de fuego.
- Como era de esperarse, las asociaciones más constantes (diez de las doce preguntas) se dieron con respecto al indicador de “productividad”. La gente siempre ha creído que existe una relación directa entre la opinión del empleado y la productividad de su grupo de trabajo. Sin embargo, fue bueno ver que las cifras coincidían con la teoría.
- Ocho de las doce preguntas demostraron un vínculo con el indicador de “rentabilidad”. Eso significa que los empleados que respondieron más positivamente a esas ocho preguntas también trabajaban en bancos, restaurantes, hoteles, fábricas o departamentos más *rentables*. Esto podría sorprender a algunas personas. Después de todo muchas creen que la rentabilidad es función de factores que están más allá del control de los empleados: factores como el precio, la posición frente a la competencia o la gestión basada en costos variables. Pero cuanto más se piensa, más claramente se ve esta asociación. Son muchas las cosas que un empleado puede hacer para afectar las utilidades, desde apagar más luces hasta negociar más intensamente el precio y evitar las tentaciones de la registradora. En pocas palabras, son cosas que suceden con más frecuencia cuando cada empleado se siente verdaderamente comprometido.
- ¿Qué sucede con la retención de los empleados? Por extraño que parezca, solamente cinco de las doce preguntas revelaron una relación con la retención:
 1. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
 2. ¿Cuento con el equipo y los materiales necesarios para hacer bien mi trabajo?
 3. ¿Me ofrece mi trabajo la oportunidad de hacer todos los días lo que mejor sé hacer?
 5. ¿Mi jefe o alguien más en el trabajo parece interesarse por mí como persona?
 7. ¿Parece que, en el trabajo, mis opiniones cuentan?

La mayoría de las personas estarían instintivamente de acuerdo con la generalización de que “Los empleados comprometidos se quedan más tiempo”. Pero nuestra investigación indica que la asociación entre las opiniones de los empleados y la retención de los mismos es más sutil y más específica de lo que permite esta generalización. El gerente inmediato del empleado tiene una influencia todavía mayor sobre estas cinco preguntas que sobre las demás. ¿Esto qué nos dice? Nos dice que las personas abandonan a sus gerentes y no a la empresa. Es tanto el dinero que se ha invertido en el reto de conservar a los buenos empleados – representado en mejores sueldos, mejores estímulos y mejor capacitación – cuando, en últimas, el problema de la rotación tiene que ver principalmente con los gerentes. Si usted tiene un problema de rotación, vuelva primero los ojos a sus gerentes.

- De las doce preguntas, las más poderosas son las que combinan las asociaciones *más fuertes* con la *mayoría* de los resultados de desempeño del negocio. Armados con este marco de referencia, ahora sabemos que las siguientes preguntas son las más poderosas:
 1. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
 2. ¿Cuento con el equipo y los materiales necesarios para hacer bien mi trabajo?
 3. ¿Me ofrece mi trabajo la oportunidad de hacer todos los días lo que mejor sé hacer?
 4. ¿He recibido durante los últimos siete días reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?
 5. ¿Mi jefe o alguien más en el trabajo parece interesarse por mí como persona?
 6. ¿Hay alguien en mi trabajo que me estimula a progresar?

Como gerente, si desea saber lo que debe hacer para crear un lugar de trabajo sólido y productivo, un magnífico punto de partida sería lograr una calificación de 5 para estas seis preguntas. Volveremos sobre ellas en un momento.

Los gerentes les ganan la partida a las compañías

Una vez al año aparece un estudio titulado “Las cien mejores compañías para las cuales trabajar”. Los criterios de selección son factores como ¿Posee la compañía una guardería en sus instalaciones? ¿Cuántas vacaciones brinda? ¿Ofrece la compañía algún tipo de esquema de participación en las utilidades? ¿Está comprometida con la capacitación de sus empleados? Para el estudio se examinan las compañías a fin de compilar la lista de las cien mejores.

Nuestra investigación sugiere que estos criterios no aciertan en el blanco. No es que carezcan de importancia esas iniciativas que giran alrededor de los empleados. Es sólo que el gerente inmediato es más importante. Ese gerente define y forja el ambiente de trabajo. Si establece expectativas claras, conoce al empleado, confía e invierte en él, entonces se le puede personar a la empresa la falta de un programa de participación de utilidades. Pero si la relación del empleado con su gerente se resquebraja, no habrá masajes ni servicios de pasear al perro que lo convenza para que se queda y cumpla a cabalidad con su trabajo. Es mejor trabajar para un gerente extraordinario en una compañía anticuada que para un gerente atroz en una empresa que ofrezca una cultura esclarecida y enfocada en sus empleados.

Sharon F., graduada de Stanford y Harvard, se retiró de American Express hace algo más de un año. Deseaba incursionar en el mundo editorial, de manera que se vinculó al departamento de marketing de una de las revistas de uno de los gigantes de los medios y el entretenimiento. Su función era diseñar programas de lealtad para garantizar que los suscriptores renovaran. Le encantaba su trabajo, sobresalía en él y atrajo la atención de la alta gerencia. Sharon es un engranaje muy pequeño dentro de esa maquinaria gigante, pero según el presidente de la misma, los empleados como ella – inteligentes, talentosos y ambiciosos – son “el combustible para nuestro futuro”.

Por desgracia para ese gigante, tiene un escape de combustible. Al cabo de tan sólo un año, Sharon se va de la compañía. Se vinculará a un restaurante nuevo como directora de marketing y desarrollo del negocio. Todo parece indicar que fue su jefe quien la indujo a irse.

“No es un mal hombre”, dice ella. “Sencillamente no es gerente. Es inseguro y no creo que la inseguridad sea compatible con un buen gerente. Lo lleva a competir con su propia gente. Lo induce a hacer alarde de su estilo de vida costoso, cuando debería prestarnos atención a nosotros. Y le gustan los juegos ridículos de poder para demostrarnos quién es el jefe. La semana pasada no se presentó a una entrevista a las 10 a.m. con una aspirante que había viajado dos horas sólo para verlo, porque había llegado tarde a su casa la noche anterior. Me llamó a las 9:50 a.m. para que le comunicara la noticia y trató de hacerlo parecer como si me estuviera halagando al hacerme sentir que podía confiar en que yo le cubriera la espalda. No soporto esa clase de comportamientos”.

Oyeron a Sharon uno podría preguntarse si se trata de un choque de personalidades o si de alguna manera es ella la que genera los problemas. Entonces la siguiente pregunta es: “¿Alguna otra persona del grupo siente lo mismo?”

“No estoy segura”, confiesa. “No me gusta hablar mal de mi jefe, de modo que no he conversado sobre el asunto con ninguna persona en el trabajo. Pero sí sé lo siguiente: cuando llegué éramos trece en el equipo. Hoy, un año después, todos se han ido, menos yo”.

La compañía de Sharon hace muchas cosas bien, tanto en lo referente a su desempeño global como a su cultura amable con los empleados. Pero en las entrañas de este gigante lejos de los ojos de los altos ejecutivos o de Wall Street, una persona está minando el poder y el valor de la compañía. Como dice Sharon, no es un mal hombre, pero es un mal gerente. Pésimamente ubicado, pasa sus días ahuyentando a un empleado tras otro.

Quizá sea una excepción. O quizás el gigante tenga el hábito de ascender a las personas que demuestran alto desempeño en su función individual pero que no sirven como gerentes. Por el bien del gigante, más vale que sea lo primero. Pero a Sharon le da lo mismo. Cuando le notificó a la compañía su decisión de irse, le ofrecieron un mayor sueldo y un mejor cargo para tratar de recuperarla. Pero no le ofrecieron lo que más deseaba: otro gerente. De modo que se fue.

Es probable que un empleado se *vincule* a Disney o GE o Time Warner atraído por un paquete generoso de beneficios y por la fama que tienen de valorar a los empleados. Pero es su relación con su gerente inmediato la que determinará la *duración de su permanencia y su nivel de productividad* mientras esté allí. Michael Eisner, Jack Welch, Gerald Levin y toda la reputación del mundo contribuyen sólo hasta cierto punto. En últimas, estas preguntas nos dicen que, desde el punto de los empleados, los gerentes les ganan las partidas a las compañías.

A diferencia de Wall Street y de la prensa empresarial, los empleados no depositan su fe en el mito de las “grandes compañías” o los “grandes líderes”. Para ellos sólo hay gerentes: excepcionales, malos y muchos intermedios. Quizás lo mejor que un líder pueda hacer para llevar a su compañía a la grandeza es exigir que cada uno de sus gerentes sea responsable por lo que sus empleados respondan a estas doce preguntas y, en segundo lugar, ayudar a cada gerente a saber lo que debe hacer para merecer las respuestas de “completamente de acuerdo” de parte de sus empleados. Los capítulos siguientes describen los pasos dados por los gerentes más excepcionales del mundo.

Pero primero, un caso puntual: ¿Qué significan todos estos hallazgos para una determinada compañía o un determinado gerente?

Un caso puntual

“¿Qué significan estos hallazgos para una compañía particular?”

En el invierno de 1997, una empresa de comercio minorista de gran éxito solicitó a Gallup que midiera la vitalidad de su ambiente de trabajo. Era una empresa de 37 000 empleados distribuidos en 300 almacenes (cerca de cien empleados por almacén). Cada uno de los almacenes estaba diseñado y construido para brindar al cliente una misma experiencia de compra. Todos los detalles, desde el edificio, la distribución, la ubicación de los productos y los colores, tenían por objeto que el almacén de Atlanta tuviera la misma identidad de marca que el almacén de Phoenix.

Les formulamos las doce preguntas a cada uno de los empleados (más del 75% de ellos aceptaron participar, para un total de 28 000). Después estudiamos los puntajes correspondientes a cada almacén. La tabla siguiente es un ejemplo de lo que encontramos: dos almacenes en extremos opuestos de la vara de medir. (Hicimos las preguntas sobre una escala del 1 al 5, donde “1” corresponde a “completamente en desacuerdo” y “5” corresponde a “completamente de acuerdo”. Las cifras de las columnas son los porcentajes de los empleados que respondieron con un “5” a cada una de las preguntas.)

Son diferencias sorprendentes. Está claro que lo que fuera que la compañía estuviera tratando de hacer por sus empleados desde el centro, a nivel de los almacenes, estas iniciativas se estaba comunicando e implantando de maneras muy diferentes. Para los empleados, el almacén A seguramente ofrecía una experiencia de trabajo mucho más atractiva que el almacén B.

Veamos, por ejemplo, los distintos niveles de relación. En el almacén A, el 51% de los empleados manifestó que sentían que había interés por ellos como personas.

	Almacén A % que respondió con un “5”	Almacén B % que respondió con un “5”
Sé lo que se espera de mí	69	41
Equipo y materiales	45	11
Hacer todos los días lo que mejor sé hacer	55	19
Reconocimiento últimos siete días	42	20
Interés del Jefe/otra persona	51	17
Estimula el desarrollo	50	18
Progreso en los últimos seis meses	48	22
Mis opiniones cuentan	36	9
Misión/propósito de la compañía	40	16
Compañeros comprometidos con la calidad	34	20
Mejor amigo (a)	33	10
Oportunidades de aprender y crecer	44	24

En el almacén B, esa cifra fue de tan sólo el 17%. Considerando el ritmo al cual cambia el mundo empresarial de hoy, uno de los bienes más valiosos que una compañía puede poseer es el “beneficio de la duda” de sus empleados. Si éstos están dispuestos a conceder a su empresa el beneficio de la duda,

le darán una buena oportunidad a cada iniciativa nueva, independientemente de cuán delicada o polémica sea. El almacén A posee esepreciado bien. Allí, los empleados toleran la ambigüedad porque confían en que su gerente los apoyará independientemente de cómo se desenvuelvan las cosas. El almacén B no cuenta con ese lujo. A falta de lazos genuinos entre el gerente y los empleados, ninguna iniciativa nueva, por bien intencionada que sea, será acogida sin suspicacias.

¿Y qué sucede con el desempeño individual? En el almacén, el 55% de los empleados manifestaron tener la oportunidad de hacer lo que mejor hacen todos los días. En el almacén B, solamente el 19% respondió con un “5”. Cuán grande ha de ser la diferencia en lo referente a la productividad por persona, la retención de los empleados y sus exigencias salariales.

A donde quiera que uno mire, las diferencias saltan a la vista. “¿Cuentan sus opiniones?” Almacén A, 36%. ¿Almacén B? Una cuarta parte, solamente el 9%.

Quizás la discrepancia más extraña sea la de la segunda pregunta. En el almacén A, el 45% de los empleados estuvieron completamente de acuerdo en que contaban con el equipo y los materiales necesarios para hacer bien su trabajo. En el almacén B, solamente el 11% respondió con un “5”. Lo raro es que tanto el almacén A como el B tenían los *mismos* materiales y equipos y, aún así, la percepción de los empleados al respecto era completamente diferente. El gerente del almacén tenía un efecto sobre todo, hasta el entorno físico.

Esta compañía no tenía una sola cultura. Tenía tantas culturas como gerentes. Independientemente de su intención, la cultura de cada uno de sus almacenes era la creación única de los gerentes y supervisores de campo. Algunas culturas eran frágiles, acosadas por la desconfianza y la suspicacia. Otras eran fuertes, capaces de atraer y retener a empleados de talento.

Para los líderes de esta compañía, esa gran variación en los resultados fue realmente una noticia muy buena. Es cierto que mirando solamente el aspecto negativo concluyeron que era limitado lo que podían hacer desde el centro. El desafío de construir una cultura fuerte para toda la compañía se convirtió súbitamente en un desafío de multiplicación.

Sin embargo, desde un punto de vista más alentador, esos resultados revelaron que la compañía contaba con la bendición de algunos gerentes verdaderamente ejemplares. Eran gerentes que habían forjado negocios productivos comprometiendo el talento y la pasión de sus empleados. En su empeño por atraer a empleados productivos, la compañía podía suspender su búsqueda de una solución mágica centralizada. Podría dedicarse a averiguar lo que hacía ese universo de gerentes extraordinarios recién salidos a la luz para construir la cultura de la compañía alrededor de ese plan maestro. Podría tomar las ideas de los mejores y multiplicarlas por toda la compañía. Podría diseñar nuevamente los programas de capacitación con base en las prácticas de los mejores gerentes. Para construir una cultura más sólida, esta compañía no tendría que tomar prestadas las ideas de las compañías poseedoras de las “mejores prácticas” como Disney, Southwest Airlines o Ritz-Carlton. Lo único que tendrían que hacer sería aprender de *sus propios* gerentes excepcionales.

“¿Qué pasa cuando aprenden de sus mejores empleados?” podría preguntar alguien. “¿Acaso un mayor número de ‘cinco’s en las doce preguntas se traduce necesariamente en niveles superiores de desempeño real? ¿En realidad el almacén A le lleva ventaja al almacén B en algunos de los parámetros de desempeño más tradicionales como las ventas, las utilidades o la retención?”

Claro está que nuestros hallazgos básicos nos llevarían a afirmar que los sitios de trabajo donde muchos empleados pueden responder positivamente a las doce preguntas son realmente más productivos. Pero sería demasiado general. Lo mismo que usted, deseábamos conocer lo específico.

Entonces le pedimos a la compañía que nos suministrara los datos crudos de desempeño que utilizaba normalmente para medir la productividad de un almacén. Ingresamos las cifras y después las comparamos con el puntaje de cada uno de los almacenes en las doce preguntas. Esto fue lo que encontramos:

- Los almacenes cuyo puntaje correspondió al 25% más alto de la encuesta de opinión de los empleados estaban, en promedio, un 4.56% por encima de su presupuesto de ventas para el año, mientras que aquéllos cuyo puntaje estuvo en el 25% inferior estaban un 0.84% por debajo del presupuesto. En cifras reales se trata de una diferencia de 104 millones de dólares en ventas anuales entre los dos grupos. De hacerse realidad, esa cifra representaría un aumento del 2.6% en las ventas totales de la compañía.
- Las comparaciones de pérdidas y ganancias revelaron una historia todavía más dramática. Los almacenes que se encontraban en el 25% más alto de la encuesta terminaron el año casi un 14% por encima de las utilidades presupuestadas. Los que ocuparon la franja inferior se quedaron cortos en un 30%.
- Los niveles de rotación del personal también fueron muy distintos. Cada almacén de la franja superior retuvo, en promedio, doce empleados más al año que cada uno de los almacenes del grupo inferior. Esto significa, tomando los dos grupos, que los almacenes cuyo puntaje estuvo en el 25% superior en la encuesta retuvieron a mil empleados más en el año que los almacenes ubicados en el grupo inferior. Si se calcula que el salario de un empleado promedio es de 18 000 dólares y que el costo de encontrar, contratar y capacitar a cada empleado nuevo representa 1.5 veces el salario, entonces el costo total para los distintos niveles de retención entre los dos grupos es de $18\ 000 \times 1.5 \times 1000 = 27\ 000\ 000$ de dólares. Y ése es apenas el costo tangible. La pérdida de empleados con experiencia que han desarrollado relaciones valiosas con sus clientes y sus colegas es más difícil de calcular, pero aun así representa una pérdida significativa.

Estos resultados son muy dicentes. En esta compañía, las unidades de negocios cuyos empleados respondieron positivamente a las doce preguntas eran cuantitativamente más productivas. Los gerentes excelentes de primera línea habían logrado el compromiso de sus empleados y esos empleados comprometidos eran los cimientos del alto desempeño.

Cualquier vara de medir que valga lo que pesa no solamente debe indicarle a la empresa dónde se encuentra, sino ayudarle a decidir qué hacer después. Por consiguiente, ¿qué puede hacer un gerente cualquiera para asegurar una calificación de 5 para esas doce preguntas y lograr el compromiso de sus empleados?

Primero que todo, hay que saber dónde comenzar. La investigación de Gallup reveló que algunas preguntas eran más poderosas que otras. Esto implica que usted, el gerente, debe formular estas preguntas en el orden correcto. De nada sirve atacar las preguntas de menor importancia si ha hecho caso omiso de las más reveladoras. En efecto, tal como muchos gerentes descubren para su desgracia, formular las doce preguntas en el orden incorrecto es a la vez muy tentador y terriblemente peligroso.

Le mostraremos por qué y, a modo de contraste, le describiremos cuál es el punto de partida que eligen los mejores gerentes del mundo para sentar los cimientos de un sitio de trabajo verdaderamente productivo.

ESCALANDO LA MONTAÑA

“¿Por qué deben hacerse las doce preguntas en un orden determinado?”

Para que sea más fácil describir el orden de las doce preguntas, le pedimos que imagine una montaña. Al principio es difícil visualizar con exactitud su forma y color, ya que cambia de azul a gris y a verde a medida que se acerca. Sin embargo, al llegar al pie de la montaña, usted siente su presencia. Sabe que le espera un camino de subida. Sabe que ese camino puede variar, siendo empinado en ocasiones y a veces gradual. Sabe que tendrá que rodear grietas y que el terreno lo obligará a descender para poder continuar su ascenso. También conoce los peligros como el frío, la neblina y, el mayor de todos, su frágil voluntad. Pero entonces piensa en la cima y en el sentimiento que ella despierta en usted, de manera que comienza a trepar.

Usted conoce esta montaña. Todos la conocemos. Es el ascenso psicológico que se hace desde el momento en que se asume una función nueva hasta que se está completamente comprometido con ella. El pie de la montaña puede ser el momento de la vinculación a una empresa. O quizás el momento de recibir un ascenso a otro cargo dentro de la misma compañía. Como sea, es el comienzo de una subida muy larga.

Al llegar a la cima usted todavía está desempeñando la misma función – la montaña no representa un ascenso profesional – pero es leal y productivo para ella. Es la maquinista que se toma la molestia de anotar todas las insinuaciones y sugerencias que ha escuchado a fin de presentarlas en un manual informal al aprendiz que apenas comienza a conocer su oficio. Es el empleado del supermercado que le indica a una cliente que las toronjas están en la fila cinco pero la acompaña hasta el sitio para explicarle que las frutas siempre se surten de atrás hacia adelante. “Si le gustan verdaderamente firmes”, le dice, “escoja una de adelante”. Es el gerente que ama hasta tal punto su trabajo que siente que los ojos se le llenan de lágrimas cuando le piden que describa cómo fue que ayudó a tantos empleados a tener éxito.

Cualquiera que sea su función, al llegar a la cima de la montaña usted es bueno en lo que hace, conoce el propósito fundamental de su trabajo y siempre está buscando mejores formas de cumplir esa misión. Está completamente comprometido. ¿Cómo llegó hasta allá?

El gerente capaz de responder a esa pregunta sabrá guiar a otros empleados. Podrá ayudar a un número cada vez mayor de personas a subir hasta la cima. Cuanto más grande sea el número de individuos a quienes pueda ayudar a escalar la montaña, uno por uno, más sólido será el sitio de trabajo. Entonces, ¿Cómo llegó usted arriba? ¿Cómo hizo el ascenso?

Póngase en el papel de empleado por un momento. Ésta podrá ser una montaña psicológica, pero al igual que las verdaderas, se debe subir por etapas. Leídas en el orden correcto, las doce preguntas pueden decirle cuál etapa es cuál y exactamente cuáles son las necesidades que debe satisfacer para poder continuar su ascenso hacia la siguiente.

Antes de describir las etapas del ascenso, recuerde las necesidades que tuvo cuando comenzó a subir en su función actual. ¿Qué esperaba de esa función? ¿Cuáles eran sus necesidades prioritarias en ese momento? Después, a medida que fue pasando el tiempo y usted se acomodó, ¿Cómo cambiaron sus necesidades? Y ¿Cuáles son sus prioridades en la actualidad? ¿Qué necesita de su función hoy?

Campamento base: “¿Qué obtengo?”

Cuando usted asume una nueva función, sus necesidades son bastante elementales. Necesita saber lo que se esperará de usted. ¿Cuál será su remuneración? ¿Cuánto tiempo tendrá que viajar para llegar al trabajo? ¿Tendrá oficina, escritorio, teléfono? Es la etapa en que usted se pregunta qué obtiene de su función.

Entre las doce preguntas, hay dos fundamentales para medir el campamento base:

1. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Cuento con el equipo y los materiales necesarios para hacer bien mi trabajo?

Primer campamento: “¿Qué debo dar?”

Ya ha subido unos metros y su perspectiva cambia. Comienza a preguntarse otras cosas. Necesita saber si sirve para el trabajo. ¿Está en un cargo en el cual podrá sobresalir? ¿Consideran los demás que está sobresaliendo? ¿Si no, *qué* piensan de usted? ¿Le ayudarán? En esta etapa sus preguntas giran alrededor de lo que usted debe dar. Su atención está puesta en sus aportes *individuales* y las percepciones que otros tienen de ellos.

Estas cuatro preguntas miden el primer campamento:

3. ¿Me ofrece mi trabajo la oportunidad de hacer todos los días lo que mejor sé hacer?
4. ¿He recibido durante los últimos siete días reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?
5. ¿Mi jefe o alguien más en el trabajo parece interesarse por mí como persona?
6. ¿Hay alguien en mi trabajo que me estimula a progresar?

Cada una de estas preguntas le ayudará a saber no solamente si usted siente que está desempeñando bien su papel (P3), sino si las otras personas valoran *su desempeño individual* (P4), si lo valoran *como persona* (P5) y si están dispuestas a *invertir en su crecimiento* (P6). Todas estas preguntas se refieren a la cuestión de su autoestima y su *valía como individuo*. Como veremos, de no darles respuesta, todos sus anhelos de pertenecer, de ser parte de un equipo, de aprender a innovar se verán menguados.

Segundo campamento: “¿Pertenezco aquí?”

Ha continuado su ascenso. Ya ha formulado algunas preguntas difíciles sobre usted mismo y los demás y ojalá las respuestas lo hayan fortalecido. Su perspectiva se amplía. Mira a su alrededor y se pregunta: “¿Pertenezco aquí?” Es probable que usted se interese mucho por el cliente. ¿Tienen los demás ese mismo interés? O quizás usted se defina por su creatividad y debe preguntarse si está rodeado de personas con su mismo empuje. Cualquiera que sea su sistema básico de valores, llegado a esta etapa debe realmente averiguar si encaja.

Estas cuatro preguntas miden el segundo campamento:

7. ¿Parece que, en el trabajo, mis opiniones cuentan?
8. ¿Considero que la misión/propósito de mi compañía me hacen sentir que mi trabajo es importante?
9. ¿Están mis compañeros comprometidos con un trabajo de calidad?
10. ¿Tengo un (a) mejor amigo (a) en el trabajo?

Tercer campamento: “¿Cómo podemos crecer todos?”

Ésta es la etapa más avanzada del ascenso. Llegado a ella, usted está impaciente por ver que todos mejoren y se pregunta: “¿Cómo podemos crecer todos?” Usted desea mejorar las cosas, aprender, crecer, innovar. Esta etapa nos dice que es solamente después de haber ascendido y pasado por las tres etapas anteriores que usted puede ser eficaz en la innovación. ¿Por qué? Porque hay una diferencia entre “inventar” e “innovar”. Inventar es cuestión de simple novedad; seguramente, como la mayoría de nosotros, usted habrá inventado diecisiete maneras distintas de hacer las cosas pocas semanas después de asumir su nueva función. Pero fueron ideas sin peso. Por su parte, innovar es cuestión de crear una *novedad que se pueda aplicar*. Y usted podrá innovar, aplicar sus propias ideas, únicamente si se ha concentrado en las expectativas correctas (campamento base), si tiene confianza en su propia capacidad (primer campamento) y si está consciente de la forma como las personas que lo rodean aceptarán o rechazarán sus nuevas ideas (segundo campamento). Si no puede responder positivamente a las primeras preguntas, le será casi imposible aplicar todas sus nuevas ideas.

Estas dos preguntas miden el tercer campamento:

11. ¿He hablado con alguien durante los últimos seis meses acerca de mi progreso?
12. ¿He tenido oportunidades de aprender y crecer en mi trabajo?

La cima

Si puede responder positivamente a las doce preguntas, habrá llegado a la cima. Su enfoque es claro. Tiene permanentemente la sensación de logro de sentir que le han exigido lo mejor de usted mismo y que ha dado lo mejor de usted mismo todos los días. Mira a su alrededor y ve a otros que también parecen encantados con el desafío de su trabajo. Sostenido por un mutuo entendimiento y un propósito común, los montañistas dirigen sus ojos a los desafíos que se perfilan en el horizonte. No es fácil permanecer durante mucho tiempo en la cima sin que el suelo se estremezca bajo sus pies y los vientos fuertes lo empujen de un lado para otro. Pero la sensación de estar allí es incomparable.

Si ése es el ascenso psicológico que usted hizo (o dejó de hacer) desde el momento en que asumió su función actual hasta el momento en que se sintió completamente comprometido, entonces ¿Dónde se encuentra? ¿En el primer campamento? ¿En el segundo? ¿En el tercero?

Hágase esas doce preguntas, pues sus respuestas le permitirán darse una idea de dónde se encuentra en el camino de la montaña. Quizás su compañía esté atravesando un periodo de cambio y usted esté languideciendo en el campamento base. El cambio puede tener ese efecto sobre una persona; usted desea comprometerse de verdad pero la incertidumbre lo empuja una y otra vez hacia abajo. (“Ya no me hablen de cuán maravilloso será el futuro, sólo díganme lo que esperan de mí hoy”.)

Quizás acaba de ser ascendido – sintió que había llegado a la cima en su función anterior pero ahora se encuentra de regreso en el primer campamento, con nuevas expectativas y un nuevo gerente. (“Me pregunto qué piensa de mí. Me pregunto cómo definirá al éxito”.) Si, incluso cuando sucede algo bueno uno puede encontrarse rápidamente de regreso al pie de otra montaña, con un camino muy largo por delante. Claro está que el ascenso hacia la cima es más complicado de lo que lo hemos pintado. La gente no solamente intercambia una etapa por otra sino que cada persona también le asigna un valor ligeramente diferente a cada una. Por ejemplo, usted podría haber asumido su función actual sencillamente porque era una oportunidad de aprender y de crecer, es decir, en cierta forma pasó directamente al tercer campamento. Y si se están cumpliendo esas necesidades de mayor nivel, entonces quizás usted se mostrará más paciente a la espera de que su gerente establezca con absoluta

claridad sus expectativas (campamento base). Asimismo si se siente muy conectado con los miembros de su equipo (segundo campamento), quizás esté dispuestos a permanecer en esa etapa durante más tiempo aunque sienta que su papel en el equipo no le permite utilizar sus verdaderos talentos (primer campamento).

Sin embargo, esta clase de intercambios individuales no niegan la verdad básica de la montaña; independientemente de cuán positivas sean sus respuestas a las preguntas del primero y el segundo campamentos, cuanto más tiempo permanezcan sus necesidades de los niveles inferiores, más probable es que usted se desgaste, se vuelva improductivo y se vaya.

En efecto, si responde positivamente en el primero y el segundo campamentos pero negativamente a las preguntas de las etapas anteriores, tenga mucho cuidado porque se encuentra en una posición muy precaria. A primera vista todo parece bien: está a gusto con los compañeros de su equipo (segundo campamento), está aprendiendo y creciendo (tercer campamento), pero en el fondo no está comprometido. No solamente es menos productivo de lo que podría ser, sino que estaría dispuesto a abandonar el barco al primer ofrecimiento atractivo.

Esta condición tiene un nombre: soroche.

En el mundo físico, el soroche es producido por la falta de oxígeno a grandes alturas. Falto de oxígeno, el corazón comienza a latir con fuerza. La persona siente que le falta aire y está desorientada. Si no desciende a una menor altura, los pulmones se llenan de líquido y sobreviene la muerte. No hay forma de engañar al soroche. No hay vacuna, no hay antídoto. La única forma de derrotarlo es descendiendo para darle al cuerpo tiempo de aclimatarse.

Los montañistas novatos podrían sugerir que cualquiera que cualquiera que tenga mucho dinero y tiempo disponible puede subirse a un helicóptero para aterrizar directamente en el tercer campamento y correr hasta la cima. Los guías veteranos saben que eso es imposible. El soroche agotaría la energía y obligaría al osado aventurero a reducir el ritmo de su marcha prácticamente a cero. Esos guías advierten que para llegar a la cima es necesario cumplir con una cuota. Durante el ascenso es necesario pasar mucho tiempo entre el campamento base y el primer campamento. Cuánto más tiempo permanezca la persona en la falda de la montaña, más resistencia tendrá al llegar cerca de la cima, donde la atmósfera está enrarecida. Esa misma advertencia es válida en el mundo psicológico. El campamento base y el primer campamento son los cimientos. Dedique tiempo a concentrarse en esas necesidades, encuentre un gerente que satisfaga dichas necesidades y así tendrá la fortaleza necesaria para enfrentar el largo camino hacia la cima. Si hace caso omiso de esas necesidades, lo más probable es que abandone psicológicamente el compromiso.

El centro de atención de los gerentes excepcionales

Los gerentes excepcionales le apuntan al campamento base y al primer campamento. Saben que el corazón de un sitio de trabajo sólido y vibrante se encuentra en las primeras seis preguntas.

1. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Cuento con el equipo y los materiales necesarios para hacer bien mi trabajo?
3. ¿Me ofrece mi trabajo la oportunidad de hacer todos los días lo que mejor sé hacer?
4. ¿He recibido durante los últimos siete días reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?
5. ¿Mi jefe o alguien más en el trabajo parece interesarse por mí como persona?
6. ¿Hay alguien en mi trabajo que me estimula a progresar?

Asegurar una calificación de 5 para cada una de estas preguntas es una de sus mayores responsabilidades. Y tal como lo descubren muchos gerentes, no es nada fácil conseguir 5 en todo cuando los empleados califican. Por ejemplo, el gerente que trata de granjearse el favor de sus colaboradores diciéndoles que todos deberían ser ascendidos podría obtener un 5 en la pregunta “¿Hay alguien en mi trabajo que me estimula a progresar?” Sin embargo, puesto que ahora todos los empleados han quedado sintiendo que están en el cargo equivocado, obtendrá 1 en la pregunta “¿Me ofrece mi trabajo la oportunidad de hacer todos los días lo que mejor sé hacer?”

Asimismo, el gerente que trata de controlar el comportamiento de sus empleados escribiendo todo un tratado de políticas y procedimientos obtendrá un 5 en la pregunta “¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?” Pero debido a su estilo rígido y policivo, este gerente probablemente obtendrá 1 a la pregunta “¿Mi jefe o alguien más en el trabajo parece interesarse por mí como persona?”

Para asegurarse un 5 en todas las preguntas, usted debe conciliar responsabilidades que parecen contradictorias a primera vista. Debe poder establecer expectativas coherentes para todos sus empleados y al mismo tiempo tratar a cada persona de manera diferente. Debe poder hacer que cada persona sienta que está desempeñando una función en la cual aprovecha su talento y que a la vez lo desafía a progresar. Debe interesarse por cada persona, elogiar a cada persona, y si es necesario, despedir a una persona por la cual se ha interesado y a quien ha elogiado.

F. Scott Fitzgerald creía que “la prueba de una inteligencia sobresaliente está en la capacidad de sostener en la mente dos ideas contrarias al mismo tiempo, sin perder por ello la capacidad para funcionar”. En este sentido, los gerentes excepcionales poseen una inteligencia fuera de serie. En los próximos capítulos describiremos esa inteligencia. Le ayudaremos a mirar a través de los ojos de los grandes gerentes del mundo y a ver la manera como equilibran sus responsabilidades contradictorias. Les mostraremos la manera como ellos encuentran, prestan atención y desarrollan con tanta eficacia a tantos empleados de talento.

CAPÍTULO 2:

LA SABIDURÍA DE LOS GERENTES EXCEPCIONALES

PALABRAS DE LOS SABIOS

"¿A quién entrevistó Gallup?"

¿Qué hacen los mejores gerentes del mundo para sentar los cimientos de un sitio de trabajo sólido? El alud de respuestas es cada vez más grande y amenaza con aplastar incluso a los gerentes más ecuanímenes. En 1975 se publicaron doscientos libros sobre el tema de la gerencia y el liderazgo. En 1997 esa cifra había crecido más del triple. En efecto, durante los últimos veinte años, los autores han propuesto hasta más de nueve mil sistemas, lenguajes, principios y paradigmas distintos para ayudar a explicar los misterios de la gerencia y el liderazgo.

Este cúmulo de consejos contradictorios, impresionistas y principalmente anecdóticos es abrumador, pero rara vez ilustra. Carece de precisión y simplicidad. Algo falta, incluso en los consejos más persuasivos. Hay volúmenes enteros de estudios de casos y de historias personales de éxito que relatan "mi propia experiencia", pero muy poca investigación cuantitativa y prácticamente ningún patrón de medición. Nunca nadie ha entrevistado a los mejores gerentes del mundo para luego comparar sistemáticamente sus respuestas con las respuestas del común de los gerentes. Nunca nadie ha permitido a los gerentes excepcionales definirse a sí mismos. Nadie ha llegado a la fuente. Por eso Gallup se propuso hacerla.

Este segundo esfuerzo de investigación era el complemento inevitable del primero. En el capítulo anterior describimos la relación entre los empleados comprometidos y los resultados de las unidades de negocios y revelamos el papel crítico desempeñado por los gerentes de todas partes del mundo. En este capítulo nos proponemos penetrar en las mentes de los gerentes más grandes del mundo para averiguar cómo lograron comprometer con tanto éxito el corazón, la mente y el talento de su gente.

Año tras año les pedimos a nuestros clientes que nos permitieran entrevistar a los mejores gerentes. No siempre era fácil identificar a los 1 que comenzábamos por preguntar: "¿A cuáles de sus gerentes les encantaría clonar?" En algunas organizaciones, ése fue el único criterio con el cual contábamos. Sin embargo, en la gran mayoría de las organizaciones había indicadores de desempeño: indicadores relativos a la productividad y las utilidades; indicadores sobre la reducción del personal, el absentismo, los accidentes; y lo que es más importante quizás, indicadores que reflejaban las reacciones de los clientes y de los empleados mismos. Utilizamos esos indicadores de desempeño para identificar a los gerentes excepcionales entre los demás.

Entrevistamos a supervisores de hotel, gerentes de ventas, agentes generales, ejecutivos de cuentas, líderes de grupos de producción, entrenadores deportivos profesionales, administradores de bares, superintendentes de colegios públicos, capitanes, mayores y coroneles de las fuerzas militares, incluso a una selección de diáconos, sacerdotes y pastores. Entrevistamos a más de 80 000 gerentes.

La entrevista con cada uno de esos gerentes excepcionales duró cerca de hora y media y en ella se utilizaron preguntas abiertas: Por ejemplo:

- "Como gerente, ¿qué preferiría: una persona independiente, emprendedora, que produjera ventas por 1 200 millones de dólares o un buen miembro de equipo que produjera la mitad? Por favor explique su preferencia".
- "Usted tiene un empleado extremadamente productivo que jamás hace bien el trabajo de escritorio. ¿Cómo trabajaría con esa persona para ayudarla a ser más productiva?"
- "Usted tiene dos gerentes. Uno tiene el mejor talento para la gerencia que usted haya visto. El otro es mediocre. Hay dos vacantes disponibles: la primera es en un territorio de alto desempeño y la segunda en un territorio que atraviesa por momentos difíciles. Ninguno de los dos territorios ha alcanzado todavía su potencial. ¿Para cuál de las dos vacantes recomendaría al gerente excelente? ¿Por qué?"

(En el apéndice B encontrará las respuestas que dieron los gerentes excepcionales.)

Las respuestas a éstas y a otros centenares de preguntas más se grabaron, se transcribieron y se leyeron y releeron. Utilizando las mismas preguntas, después entrevistamos a los colegas menos sobresalientes. Estos gerentes no estaban fallando pero tampoco se destacaban. Eran "gerentes promedio". Sus respuestas se grabaron, se transcribieron y se leyeron y releeron.

Después comparamos. Escuchamos 120 000 horas de grabación.

Revisamos cinco millones de transcripciones. Buscamos patrones. ¿Qué era lo que tenían los mejores en común, si lo había? ¿Y qué los distinguía de sus colegas menos exitosos?

Resulta que los grandes gerentes tienen menos cosas en común de lo que uno creería. Si los pusiéramos a todos contra la pared, veríamos diferencias de sexo, raza, edad y fisonomía. Si tuviéramos que trabajar para ellos, experimentaríamos estilos diferentes de motivación, de dirección y de construcción de relaciones. La verdad es que no tienen mayor cosa en común.

Sin embargo, en el fondo de diversidad reconocimos un conocimiento, una sabiduría común, a la cual volvían una y otra vez estos gerentes excepcionales.

LO QUE SABEN LOS GERENTES EXCEPCIONALES

"¿Cuál es el conocimiento revolucionario que comparten todos los grandes gerentes?"

Una antigua fábula servirá de introducción para hablar de ese conocimiento común.

Había una vez un escorpión y una rana.

El escorpión deseaba cruzar el pantano pero, por su condición, no sabía nadar.

Entonces se aproximó a la rana y le pidió: "Por favor, señora rana, ¿podría usted llevarme sobre su lomo hasta el otro lado del pantano?"

"Lo haría", replicó la rana, "pero considerando las circunstancias, debo rehusar. Podrías picarme mientras nado hasta el otro lado".

"¿Pero por qué haría yo tal cosa?", preguntó el escorpión. "No me conviene picarte porque morirías y yo me ahogaría".

Aunque la rana sabía cuán letales eran los escorpiones, la lógica demostró ser bastante convincente. Quizás, pensó la rana, en este caso el escorpión mantendría su cola a raya. Entonces aceptó. El escorpión montó sobre el lomo de la rana y juntos partieron en su travesía. Cuando estaban justo en la mitad del pantano, el escorpión torció la cola y picó a la rana. Herida de muerte, ésta exclamó: "¿Por qué me picaste? No debiste hacerlo porque ahora moriré y tú te ahogará".

"Lo sé", replicó el escorpión mientras se hundía en el agua. "Pero soy escorpión. Debo picarte. Ésa es mi naturaleza".

La sabiduría convencional nos lleva a pensar como la rana. Nos susurra que la naturaleza de la gente cambia. Cualquiera puede ser lo que desee con sólo esforzarse lo suficiente. En efecto, como gerente es su deber orientar esos cambios; diseñar reglas y políticas para controlar las inclinaciones díscolas de sus empleados; enseñarles las destrezas y competencias necesarias para llenar sus carencias; concentrar su mejor esfuerzo como gerente en acallar o corregir los dones de la madre naturaleza.

Los gerentes excepcionales rechazan esto de plano. Ellos recuerdan lo que la rana olvidó: que cada individuo, lo mismo que el escorpión, es fiel a su naturaleza singular. Reconocen que cada persona tiene motivaciones diferentes, que cada persona tiene su propia forma de pensar y su propio estilo de relacionarse con los demás. Saben que hay un límite para lo que pueden hacer por cambiar a una persona. Pero no se lamentan de esas diferencias ni tratan de eliminarlas. Lo que hacen es *aprovecharlas*. Tratan de ayudar a cada quien a ser *más y más* de lo que ya es.

En pocas palabras, la siguiente fue una noción a la que hicieron eco decenas de miles de gerentes excepcionales:

La gente no cambia mucho.

No hay que perder tiempo tratando de llenar vacíos.

Es mejor tratar de aprovechar lo que ya existe.

Eso de por sí ya es difícil.

Esta noción es la fuente de su sabiduría. Explica todo lo que hacen con la gente y para su gente. En eso se fundamenta su éxito como gerentes.

Es además una noción revolucionaria. Explica por qué los grandes gerentes no creen que el potencial de cada quien sea ilimitado; por qué no ayudan a la gente a corregir sus debilidades; por qué insisten en romper la "regla de oro" con cada uno de los empleados; y por qué tienen favoritos. Explica la razón por la cual los gerentes excepcionales rompen todas las reglas de la sabiduría convencional.

Por simple que parezca, es una noción compleja y sutil. Si se pusiera en práctica sin el debido conocimiento, se caería rápidamente en el error de sugerir que los gerentes deben hacer caso omiso de las debilidades de su gente y que la capacitación es una pérdida total de tiempo. Ninguna de estas dos cosas es cierta. Al igual que todos los mensajes revolucionarios, esta noción en especial requiere aclaración: ¿Cómo la aplican los grandes gerentes? ¿Qué exige de los empleados? ¿Qué significa para las compañías?

En los próximos capítulos responderemos a estas preguntas, pero antes de hacerlo debemos llegar a un acuerdo sobre lo que hace un gerente, cualquier gerente. ¿Cuál es su función especial en una compañía? ¿Cuál es el papel que desempeña?

LO QUE HACEN LOS GERENTES EXCEPCIONALES

"¿Cuáles son los cuatro papeles fundamentales de los gerentes excepcionales?"

Tony F., alto ejecutivo de un gran conglomerado de la industria del se queja de algo muy común: "Las personas inteligentes que demuestran tener un alto rendimiento son ascendidas a los cargos de gerencia sin tener ni idea de cuál es el papel del gerente y, peor aún, sin tener la capacidad para desempeñarlo. Las enviamos a cursos desarrollo de liderazgo pero regresan más impresionadas con su condición de miniejecutivos que con el desafío cotidiano de ser un buen gerente. Ya nadie sabe lo que significa ser un buen gerente".

Quizás Tony tenga razón. Ya nadie sabe lo que significa ser un buen gerente. Y para colmo, a nadie le importa. La sabiduría convencional nos dice que el papel del gerente ya no es muy importante. Parecería que los gerentes constituyen actualmente un impedimento para la agilidad, la flexibilidad y la rapidez. Las compañías ágiles de hoy no pueden darse el lujo de tener ejércitos de gerentes encargados del papeleo, de firmar aprobaciones y de controlar el desempeño. Necesitan equipos de trabajo autosuficientes, automotivados y de autogestión. De razón que los gerentes fueron los primeros en quedar contra la pared cuando sobrevino la revolución de la reingeniería.

Además, prosigue la sabiduría convencional, todo "gerente" debe ser "líder". Debe aprovechar las oportunidades y utilizar su inteligencia e impaciencia para ejercer su voluntad sobre un mundo caprichoso. En este mundo, el pequeño gerente sensato es un inadaptable. Es un mundo demasiado acelerado para él, demasiado emocionante y peligroso. Más le vale permanecer alejado porque podría salir lastimado.

La sabiduría convencional nos ha hecho perder el camino. Es cierto que las presiones empresariales de hoy son más intensas y que los cambios son tan bruscos como para rompernos el cuello. Es cierto que las empresas necesitan empleados autosuficientes y líderes osados. Pero nada de esto disminuye la importancia de los gerentes. Por el contrario, en épocas turbulentas el gerente es más importante que nunca.

¿Por qué? Porque los gerentes desempeñan un papel vital y claro, un papel que ni los líderes carismáticos ni los grupos de autogestión pueden representar. El papel del gerente es penetrar en cada empleado para liberar sus talentos singulares y transformarlos en desempeño. Es un papel que se representa mejor con un empleado a la vez: un gerente haciendo preguntas, escuchando y trabajando con un empleado. Multiplicado por mil, este papel representado con cada individuo a la vez constituye la fuente de poder de la compañía. En épocas de grandes cambios, es el que da fortaleza a la compañía - la fortaleza suficiente para mantenerla centrada cuando lo necesite pero que a la vez le permita doblarse sin romperse.

En este sentido, el papel del gerente es de "catalizador". Lo mismo que todos los catalizadores, la función del gerente es acelerar la reacción entre dos sustancias para obtener el producto final deseado. Concretamente, el gerente genera desempeño en cada empleado acelerando la reacción entre los talentos de éste último y las metas de la compañía, y entre los talentos del empleado y las necesidades del cliente. Cuando centenares de gerentes representan bien este papel, la compañía se fortalece, empleado por empleado.

No cabe duda de que en el mundo empresarial cada vez más afinado de hoy, la mayoría de esos gerentes también deben cargar con otras responsabilidades: se espera de ellos que sean expertos en determinados temas, superestrellas individuales y a veces líderes por derecho propio. Éstas son

funciones importantes, que los grandes gerentes ejecutan con diversos estilos y con distintos grados de éxito. Pero en lo que se refiere al aspecto de gestión, los grandes gerentes sobresalen en el papel de "catalizadores".

Pensemos en las seis preguntas que miden el campamento base y el primer campamento.

1. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Cuento con el equipo y los materiales necesarios para hacer bien mi trabajo?
3. ¿Me ofrece mi trabajo la oportunidad de hacer todos los días lo que mejor sé hacer?
4. ¿He recibido durante los últimos siete días reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?
5. ¿Mi jefe o alguien más en el trabajo parece interesarse por mí como persona?
6. ¿Hay alguien en mi trabajo que me estimula a progresar?

Estas preguntas encierran los detalles del papel de catalizador. A fin de garantizar respuestas positivas a estas preguntas de parte de los empleados, el gerente debe poder cumplir extremadamente bien con cuatro actividades: *seleccionar a la persona, establecer expectativas, motivar a la persona y desarrollarla*. Estas cuatro actividades son las responsabilidades más importantes de un gerente. Usted puede poseer todo el carisma y toda la inteligencia del mundo, pero sino puede realizar bien esas cuatro actividades, jamás podrá sobresalir como gerente.

- I. Para obtener respuestas de "completamente de acuerdo" a la pregunta "¿Me ofrece mi trabajo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer todos los días?" usted debe saber elegir a la gente. Aunque esto suena muy fácil, se necesita una mente muy despejada para hacerla bien. Más importante todavía es que usted debe saber hasta qué punto puede cambiar a una persona. Debe conocer la diferencia entre talento, habilidades y conocimiento. Debe saber cuáles de esas cosas puede enseñar y cuáles debe limitarse a contratar. Debe saber cómo formular la clase de preguntas que le permitirán ver más allá del deseo del aspirante de impresionar para llegar a sus verdaderos talentos. Si no sabe hacer estas cosas, vivirá una lucha constante como gerente. La maldición de unos empleados mal seleccionados menguará todos sus esfuerzos para motivar y desarrollar.
- II. Si desea respuestas de "completamente de acuerdo" a las preguntas "¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?" y "¿Cuento con el equipo y los materiales necesarios para hacer bien mi trabajo?", usted debe poder establecer con precisión las expectativas laborales. Esta actividad no se limita únicamente a fijar objetivos. Debe poder mantener la atención de la persona en el desempeño presente, por tentador que sea fijar la mirada en los cambios que se acumulan en el horizonte. Debe saber en cuáles aspectos del trabajo deberá exigir cumplimiento riguroso y en cuáles estimulará a su empleado a utilizar su propio estilo. Debe poder equilibrar la necesidad presente de la uniformidad y la eficiencia con la necesidad igualmente apremiante de la originalidad y la creatividad. Si no sabe cómo establecer esa clase de expectativas de desempeño, estará siempre en desequilibrio, a la deriva entre tener que imponer demasiadas reglas o soportar demasiado caos.
- III. Su capacidad para motivar a cada uno de los empleados será el factor determinante para obtener respuestas de "completamente de acuerdo" a las preguntas "¿He recibido durante los últimos siete días reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?" y "¿Mi jefe o alguien en mi trabajo parece interesarse por mí como persona?" Usted como gerente tiene sólo una cosa para invertir: tiempo. El cómo y con quién invierte ese tiempo determinará su éxito como gerente. Entonces, ¿debe pasar más tiempo con sus mejores empleados o con los que tienen dificultades? ¿Debe ayudar a una persona a corregir sus debilidades, o debe concentrarse en las fortalezas? ¿Es posible excederse en elogios? Si es así, ¿cuándo? Para ayudar verdaderamente bien a sus empleados a sobresalir usted debe poder responder a estas preguntas.

- IV. La respuesta a "¿Mi jefe o alguien en mi trabajo parece interesarse por mí como persona?" también depende de su capacidad para desarrollar al empleado; lo mismo sucede con la pregunta "¿Hay alguien en mi trabajo que me estimula a progresar?" Cuando un empleado le dirige la pregunta inevitable "¿Y ahora hacia dónde voy? ¿Puede usted ayudarme a progresar?", usted debe saber qué decir. ¿Deberá ayudar á que todos sean ascendidos? ¿Es correcto decirle que asista a unos cursos de capacitación y trabaje para progresar? Es probable que usted se sienta demasiado cercano a su gente. ¿Podría esa corta distancia negar a ser demasiado estrecha? ¿Qué sucederá si tiene que liquidar a alguien a quien ha aprendido a apreciar? ¿Qué le debe a su gente, en todo caso? Sus respuestas a todas esas preguntas le servirán de guía mientras hace lo necesario por facilitar el éxito de sus empleados, tanto en sus cargos actuales como hacia el futuro.

Seleccionar a la persona, establecer expectativas, motivar y desarrollar a la persona: éstas son las cuatro actividades centrales del papel de "catalizador". Si los gerentes son incapaces de desempeñar bien ese papel, por muy perfectos que sean los sistemas o por muy carismáticos que sean los líderes de la empresa, ésta comenzará a desintegrarse lentamente.

A principios de los años 90, una de las grandes compañías hoteleras comenzó a experimentar con grupos de autogestión en reemplazo de la función tradicional del gerente. Fue idea de uno de los altos ejecutivos de la industria cuyo torrente de ideas innovadoras competía con su pasión por presentarlas. Imaginaba un hotel hecho de grupos de trabajo. En cada grupo habría una participación equitativa de camareras, recepcionistas, botones, personal de mantenimiento y meseros. Los empleados de cada grupo se dirigirían a sí mismos, estableciendo cronogramas, asignando responsabilidades y disciplinando a los colegas. Para estimular el apoyo mutuo, todos los elogios y reconocimientos se distribuirían a nivel de equipo. Para estimular el crecimiento individual, cada empleado podría aumentar su salario solamente aprendiendo a ejecutar cada una de las demás funciones del grupo, es decir, cuanto mayor fuera el número de funciones dominadas, más ganaría. Todo esto sería supervisado por un par de gerentes cuya principal responsabilidad no sería dirigir a la gente sino garantizar el funcionamiento continuo de la nueva estructura de grupos. Era un plan inspirado, pero tenía solamente una falla:

No sirvió.

A los empleados les agradó la idea de apoyarse mutuamente, como sucede con todos los empleados de los hoteles excepcionales, pero la estructura de grupos los confundió. Las mejores camareras no deseaban ser recepcionistas. Les agradaba su función de camareras. A los recepcionistas no les atraía la idea de servir mesas, y los meseros, al observar sus propios problemas desde la recepción, no veían con buenos ojos el caos que los recepcionistas estaban sembrando en su querido restaurante. Cada uno de los empleados se sintió desempeñando el papel equivocado. Ya no sabían lo que se esperaba exactamente de ellos. Ya no se sentían competentes y con todo el interés centrado en el grupo y no en la excelencia individual, ya no se sentían importantes. Había peleas, los huéspedes se quejaban y los pocos gerentes restantes, obligados a apoyar a novatos en todas las funciones, corrían de un lado a otro apagando incendios y haciendo malabares.

Fue un desastre. El inventor de ese nuevo diseño intentó por todos los medios agrupar a sus tropas pero el desorden persistió. Al final, el hotel se vio obligado a volver a su sistema tradicional y la compañía matriz fue vendida a un conglomerado hotelero todavía más grande. Esta compañía pagó un precio elevado por reemplazar el poder elegante de los grandes gerentes por una estructura compleja de equipos.

Infortunadamente, hay muchas otras compañías que marchan hacia un destino semejante, aunque por caminos ligeramente diferentes. Son compañías cuya decisión ha sido entregar el papel "catalizador" a otros departamentos como el de recursos humanos o capacitación. Dichos departamentos diseñan sistemas complicados de selección o cursos de desarrollo de destrezas y dejan al gerente para que se concentre en "hacer las cosas". La idea parece ser que los gerentes ya tienen suficiente que hacer sin tener que preocuparse por cosas como seleccionar a las personas indicadas o desarrollarlas.

Esta noción va acompañada de buenas intenciones; pero la verdad es que la compañía comienza a desangrarse cuando se les quitan estas responsabilidades a los gerentes. Las compañías sanas necesitan que haya lazos fuertes entre cada gerente y cada empleado. Si el gerente no ha tenido voz en la selección de su gente y si no participa en su éxito actual y su desarrollo futuro, esos lazos se marchitan.

Esto no quiere decir que los departamentos de recursos humanos o de capacitación no deban brindarles a los gerentes acceso a herramientas, sistemas y cursos. Deben hacerla. Pero su principal interés debe ser educar a los gerentes sobre la manera de utilizar esas herramientas y no tratar de reemplazar a los gerentes con las herramientas o el departamento. La esencia medular del papel de un gerente se basa en esas cuatro actividades: seleccionar a la persona, establecer las expectativas, motivarla y desarrollarla. No es posible centralizar las actividades que solamente se pueden hacer bien a nivel individual, entre el gerente y el empleado.

Los gerentes no son sólo líderes en espera

"Los gerentes hacen las cosas correctamente. Los líderes hacen lo correcto". La sabiduría convencional se ufana de máximas como ésta. Como dijimos antes, recurre a ellas para instar a los gerentes a tomar el rótulo de "líderes". Presenta al gerente como el trabajador confiable mientras que el líder es el ejecutivo complejo dedicado a otear el horizonte y trazar estrategias. Puesto que la mayoría de las personas preferirían ser el ejecutivo complejo en lugar del trabajador confiable, este consejo parece positivo y encaminado a promover el desarrollo. Pero no es así: aparte de restarle importancia al papel del gerente, no logra nada más. La diferencia entre un gerente y un líder es mucho más profunda de lo que piensa la mayoría de la gente. La compañía que hace caso omiso de esa diferencia sufre las consecuencias.

La diferencia más importante entre un gerente excepcional y un líder excepcional es de enfoque. Los grandes gerentes miran hacia adentro. Miran hacia adentro de la compañía, dentro de cada persona, hacia el interior de las diferencias de estilo, metas, necesidades y motivaciones de cada quien. Esas diferencias son menores y sutiles, pero los grandes gerentes deben prestarles atención. Las diferencias sutiles son las que los orientan hacia la mejor manera de sacar a flote los talentos únicos de cada quien para convertirlos en desempeño.

Por su parte, los grandes líderes miran hacia afuera. Se ocupan de la competencia, del futuro, de otros caminos para seguir adelante. Se concentran en los patrones generales, en identificar las conexiones y las grietas para luego aplicar su ventaja en los puntos de menor resistencia. Deben ser visionarios, pensadores estratégicos, activadores. Ese papel, bien representado, es crucial, sin lugar a dudas. Pero no tiene mucha relación con el reto de convertir en desempeño los talentos de una persona.

Los gerentes excepcionales no son miniejecutivos a la espera de recibir el liderazgo. Los grandes líderes no son sencillamente gerentes que han desarrollado una complejidad. Sencillamente, las actividades centrales de ambos son diferentes. Es totalmente posible que una persona sea gerente excepcional pero pésimo líder. Pero es igualmente posible que una persona sobresalga en su papel de

líder y fracase como gerente. Y, como es lógico, algunos individuos de talento excepcional sobresalen en ambos papeles.

Cuando las empresas confunden los dos papeles exigiendo a todos sus gerentes que sean líderes o cuando definen al "líder" sencillamente como una forma más avanzada de "gerente", no tardan en restarle valor al papel fundamental de "catalizador", el cual acaba por ser mal comprendido y mal representado. La compañía termina descomponiéndose gradualmente.

Cuanto más simple mejor

Mike K., alto ejecutivo de operaciones bursátiles para un banco mercantil importante, estaba aturdido. Los treinta operadores de bolsa bajo su mando estaban en su mejor año. La atmósfera en los escritorios era positiva y de apoyo. Su jefe le había dado una bonificación generosa. Sin embargo, Recursos Humanos acababa de decirle que era el peor funcionario de la empresa. Se lo habían dicho así, de frente. "Usted es el peor gerente de esta empresa".

"¿De dónde sacaron semejante idea?", había exclamado Mike.

"De esta encuesta de 360°", habían replicado, "El personal directamente a su cargo lo calificó en cada una de estas veinticinco habilidades y aunque obtuvo puntajes muy buenos en algunas de ellas, según nuestros cálculos, su promedio general fue el más bajo de toda la empresa. Durante los próximos meses tendrá que trabajar en estos aspectos débiles porque dentro de un año, por esta época, haremos la encuesta nuevamente". No era exactamente una amenaza, pero Mike sabía queje esperaba un año muy largo.

Mike es la víctima infortunada de las buenas intenciones. Algunas compañías, en su afán por no caer en la trampa de descuidar la importancia del gerente, se han ido al otro extremo. Han tratado de definir tan minuciosamente el papel del gerente que han terminado agobiando al pobre gerente con una lista demasiado larga de "habilidades de comportamiento". Por ejemplo, a continuación aparece una muestra de las habilidades utilizadas por varias compañías entre 50 de las de la revista *Fortune*.

- Administración del cambio
- Conocimiento de sí mismo
- Establecimiento de planes
- Visión clara
- Inspiración
- Agilidad estratégica
- Agrupar a la gente a su alrededor
- Correr riesgos
- Asumir el control
- Prácticas y controles empresariales
- Orientación hacia los resultados
- Manejo de la diversidad
- Perspectiva amplia
- Calma en situaciones difíciles
- Sensibilidad interpersonal

Esta clase de habilidades de gerentes como Mike son calificadas por los supervisores, los subalternos y, en ocasiones, también los pares. Las áreas en las cuales están bien son revisadas brevemente una sola vez. Las áreas en las cuales la calificación es baja son denominadas "áreas de oportunidad" y se convierten en el centro de atención para el "plan de desarrollo individual" del año siguiente.

Es fácil imaginar la manera como los gerentes de primera línea reciben todo esto: "¿Cómo puedo tener una 'visión clara y mantener al mismo tiempo una 'perspectiva amplia'? ¿Cómo puedo 'asumir el control' y tener 'sensibilidad interpersonal' al mismo tiempo?" Son contorsiones extrañas que rompen la espalda. Crear al supergerente podría parecer una buena idea en su momento, pero lo mismo que con el plan del doctor Frankenstein, los resultados acaban por tener una fisonomía algo ridícula y un poco horrorosa.

En últimas, por buenas que sean las intenciones, esta clase de definición exagerada no hace falta. Una empresa no debe obligar a todos los gerentes a dirigir a su gente exactamente de la misma manera. Cada gerente emplea y debe emplear su propio estilo. Lo que puede y debe hacer la compañía es mantener a todos sus gerentes enfocados en las cuatro actividades medulares del papel catalizador: seleccionar a la persona, establecer las expectativas, motivar a la persona y desarrollarla. Por muy diferentes que sean los estilos empleados, cuando los gerentes cumplen bien esta función, los cimientos que establecen son sólidos. Los talentos de cada uno de los empleados se liberan para convertirse en desempeño hasta donde es humanamente posible. La compañía se fortalece.

LAS CUATRO LLAVES

"¿Cómo desempeñan estas funciones los gerentes excepcionales?"

El papel de catalizador describe qué hacen los grandes gerentes, pero no nos dice nada acerca del *cómo*.

¿Cómo lo hacen entonces? ¿Cómo logran los gerentes excepcionales liberar la energía en potencia de sus empleados? ¿Cómo seleccionan a la persona, cómo establecen las expectativas para luego motivar y desarrollar a todos y cada uno de sus empleados?

En la película *Buscadores del arca perdida* hay una escena en la cual Indiana Jones, frustrado, trata de averiguar dónde comenzar a excavar para buscar el arca de la alianza. Sus adversarios, los nazis, ya han iniciado la excavación y él está desesperado por vencerlos y llegar primero al tesoro. El sitio donde está el arca está inscrito en un morrión ornamental arcaico que un faquir egipcio nudoso sostiene en las manos, dándole vueltas mientras traduce lenta y exactamente los símbolos en sánscrito. Indy se detiene súbitamente. Al escuchar la traducción, se da cuenta de que los nazis interpretaron equivocadamente el texto antiguo. Los cálculos están errados. La vara de medir utilizada es demasiado corta. Se vuelve a su compañero y sonríe maliciosamente. "Están excavando en el sitio equivocado".

En lo que concierne a las cuatro actividades medulares de un gerente, la sabiduría convencional está "excavando en el lugar equivocado". Lo que aconseja es bastante acertado, pero no del todo. Al mirar a través de los ojos de los grandes gerentes se da uno cuenta de que todos los elementos de esa sabiduría convencional yerran apenas ligeramente el blanco al instar a lo siguiente:

1. Seleccionar a la persona...con base en su experiencia, inteligencia y determinación.
2. Establecer las expectativas...definiendo los pasos indicados.

3. Motivar a la persona...ayudándole a identificar y superar sus debilidades.
4. Desarrollar a la persona...ayudándole a aprender ya ser ascendida.

A primera vista no parece que este consejo tuviera nada de malo. En efecto, muchos gerentes y muchas compañías lo siguen al pie de la letra. Pero es un consejo que no da en el blanco. No es posible conformar un equipo de trabajo excepcional seleccionando a la gente con base en su experiencia, inteligencia y determinación. Definidos pasos indicados y corregir las debilidades de una persona no es la manera más eficaz de generar un desempeño sostenido. Y preparar a alguien para el siguiente peldaño de la escalera es interpretar equivocadamente la esencia del "desarrollo".

Recordemos el conocimiento revolucionario común a los gerentes excepcionales:

*La gente no cambia mucho.
No hay que perder tiempo tratando de llenar vacíos.
Es mejor tratar de aprovechar lo que ya existe.
Eso de por sí ya es difícil.*

Al aplicar este conocimiento a las cuatro actividades medulares de su papel catalizador, el resultado es el siguiente:

- Cuando seleccionan a alguien, lo hacen con **base en el talento...** no sencillamente con base en la experiencia, la inteligencia o la determinación.
- Cuando establecen expectativas, **definen los resultados esperados...** no los pasos indicados.
- Cuando motivan a alguien, se **concentran en las fortalezas...** no en las debilidades.
- Cuando desarrollan a alguien, le ayudan a **encontrar la concordancia perfecta...** no sencillamente el siguiente peldaño de la escalera.

Hemos dado a este enfoque revolucionario el nombre de "Las cuatro llaves" de los gerentes excepcionales. Las cuatro llaves, tomadas en su conjunto, revelan la manera como estos gerentes liberan el potencial de todos y cada uno de sus empleados.

Examinemos cómo funciona cada una de estas cuatro llaves y la forma como usted podrá utilizarlas con sus propios empleados.

CAPÍTULO 3:

PRIMERA LLAVE:

SELECCIONAR CON BASE EN EL TALENTO

TALENTO: CÓMO LO DEFINEN LOS GERENTES EXCEPCIONALES

"¿Por qué se necesita talento para realizar cada función con excelencia?"

Normalmente asociamos el talento únicamente con la excelencia célebre - con gran énfasis en la palabra "célebre". Vemos a Michael Jordan culebrear y avanzar certeramente hacia la cesta y sabemos que la fuente principal de su genialidad no es el entrenamiento y tampoco una determinación obsesiva. Es probable que posea ambas cosas, pero lo mismo puede decirse de los demás jugadores de la NBA. Por sí solas, estas dos cosas no explican el fulgor de Michael. Muy en el fondo sabemos que su arma secreta es su talento. Vemos a Robert De Niro y pensamos lo mismo: tiene talento. Tiger Woods, Jay Leno, Maya Angelou, todos ellos forman parte del club del talento. Han recibido la bendición de un don secreto. Para la mayoría de nosotros, el talento es algo escaso y precioso que se les ha dado solamente a personas especiales y distantes. Esas personas con talento son diferentes. No son "como nosotros".

Los gerentes excepcionales no están de acuerdo con esa definición del talento. Es demasiado estrecha, demasiado especializada. Para ellos, el talento es "un patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que puede aplicarse de manera productiva". Aquí el énfasis es en la palabra "recurrente". Según ellos, los talentos son comportamientos que la persona manifiesta con *frecuencia*. Todos tenemos un filtro mental que tamiza el mundo, obligándonos a prestar atención a ciertos estímulos y dejando pasar otros totalmente desapercibidos. Es un talento la capacidad instintiva de una persona para recordar nombres en lugar de caras solamente. Es un talento la necesidad de persona de organizar los condimentos por orden alfabético y la ropa según su color. También es un talento el amor por los crucigramas, o la fascinación por el peligro, o la impaciencia. Todo patrón recurrente de comportamiento que se pueda aprovechar de manera productiva es un talento. Claro está que la clave para lograr un desempeño excelente está en encontrar la concordancia entre los talentos y la función realizada.

Esta definición de talento es engañosamente neutra, casi insípida. Sin embargo, lleva a los grandes gerentes hacia un descubrimiento trascendental: toda función realizada con excelencia requiere talento, porque para ser realizada con excelencia, toda función exige ciertos patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento o comportamiento. Esto significa que las enfermeras excepcionales tienen talento, y lo mismo sucede con los conductores excepcionales, los maestros excepcionales, las amas de casa excepcionales y los auxiliares de vuelo excepcionales. (Describiremos algunos de estos talentos más adelante en este mismo capítulo.)

Independientemente de que la excelencia sea "célebre" o anónima, los grandes gerentes saben que la excelencia es imposible sin talento.

LA BUENA MADERA

"¿Por qué es más importante el talento que la experiencia, la inteligencia y la voluntad?"

Para la mayoría de las funciones, la sabiduría convencional aconseja seleccionar a la gente con base en la experiencia, la inteligencia y la determinación. El talento, si es que se menciona, es apenas un apéndice. La sabiduría convencional dice lo siguiente:

"La diferencia está en la experiencia". Los gerentes que ponen énfasis especial en la experiencia prestan mucha atención a la historia laboral del aspirante. Estudian minuciosamente la hoja de vida, calificando las empresas donde ha estado empleado y la clase de trabajo realizado. Este pasado es para ellos una ventana hacia el futuro.

"La diferencia está en la inteligencia". Estos gerentes ponen su fe en la inteligencia pura. Dicen que mientras una persona sea inteligente, podrá "dilucidar" la mayoría de los cargos. Las personas inteligentes sencillamente "dilucidan" mejor sus funciones que las demás. Durante la selección, estos gerentes tienden a favorecer a los aspirantes coherentes dotados de un historial académico de primera clase.

"La diferencia está en la voluntad". Esta escuela de pensamiento es la que dice que "El éxito es un 10% inspiración y un 90 % esfuerzo". Los gerentes de esta escuela creen que es posible enseñar la parte técnica de la mayoría de las funciones, mientras que no se puede hacer lo mismo con el deseo de alcanzar una meta, de perseverar ante los obstáculos. Durante la selección, buscan evidencia pasada de tenacidad.

Los gerentes excepcionales estarían de acuerdo con todos estos consejos: la experiencia *puede* dejar lecciones valiosas; la inteligencia es un don; y la voluntad – que es un talento para los grandes gerentes – es casi imposible de enseñar. Pero la sabiduría convencional llega solamente hasta ahí. No toma en consideración que existen muchos otros tipos de talentos y que los talentos indicados, más que la experiencia, la inteligencia y la voluntad únicamente, son las condiciones previas para sobresalir en todas las funciones. Son talentos como la habilidad de un mesero para formar opiniones, la empatía de las enfermeras, la firmeza de los vendedores o, en el caso de los gerentes, la habilidad para individualizar. La sabiduría convencional supone, o bien que todos esos comportamientos se pueden enseñar una vez contratada la persona, o bien que esas características carecen de importancia relativa para el desempeño laboral.

Los dos supuestos son falsos. Primero, el talento no se enseña. No es posible enseñarle a una persona a formar opiniones firmes, a sentir las emociones de los demás, a gozar con la confrontación o a detectar las diferencias sutiles para manejar mejor a cada persona. Es necesario seleccionar a las personas que tengan estos talentos. (Más adelante explicaremos por qué es cierta esta afirmación.)

En segundo lugar, los talentos de este tipo son el motor del desempeño laboral de una persona. No significa que la experiencia, la inteligencia y la voluntad carezcan de importancia. Es sencillamente que el complemento total de talentos de una persona - lo que la motiva, la manera como piensa, la manera como construye sus relaciones - es más importante.

Por cuidadosa que sea la búsqueda de la experiencia, la inteligencia o la voluntad, el resultado final siempre es un rango de desempeño. En la compañía minorista descrita en el primer capítulo todos los gerentes de los almacenes estaban sujetos a las mismas condiciones y habían recibido la misma capacitación; no obstante, algunos estaban un 15% por encima de su presupuesto de pérdidas y ganancias y algunos estaban un 30 % por debajo.

En una compañía grande de telecomunicaciones, los representantes de servicio al cliente cuyo desempeño es inferior al esperado necesitan tres veces más llamadas que los mejores representantes para resolver una misma queja; y puesto que cada año se reciben llamadas de millones de clientes y cada llamada le cuesta 10 dólares a la compañía, ese rango de desempeño necesariamente llama la atención de la gerencia.

Asimismo, una compañía transportadora nacional informa que sus conductores promedio recorren 162 500 kilómetros al año y sufren cuatro accidentes en el mismo período y, no obstante, uno de sus mejores conductores acaba de celebrar sus cinco millones de kilómetros sin un solo accidente.

En toda función, por simple que parezca, hay un rango. Si bien la experiencia, la inteligencia y la voluntad inciden notablemente en el desempeño, solamente la presencia de los talentos indicados - patrones recurrentes de comportamiento que concuerdan con la función - pueden explicar dicho *rango* de desempeño. Solamente la presencia de los talentos puede explicar por qué, siendo iguales todos los demás factores, algunas personas sobresalen en su función mientras que otras tienen dificultades.

Tomemos un ejemplo extremo en el cual los aspirantes son escogidos cuidadosamente con base en su experiencia, inteligencia y voluntad. Reciben capacitación de manos de expertos y, aun así, su desempeño es muy diferente.

El brigadier general Don Flickinger enfrentó uno de los desafíos gerenciales más colosales de la historia. Debía encontrar y entrenar a siete hombres para cumplir con una función extremadamente difícil. Ninguno la había realizado antes y cada uno tendría solamente una oportunidad. Lo que estaba en juego era muy grande. Si tenían éxito en su función, estos hombres les devolverían a los estadounidenses la fe en su país. Si fracasaban avivarían el fuego de la llama cada vez más grande de autosuficiencia del bloque oriental.

Tal como lo haría cualquier otro gerente, el general dedicó mucho tiempo y energía a buscar a los hombres indicados para el trabajo. Primero identificó los criterios mínimos: no debían ser mayores de 39 años; no debían medir más de 1.77; su condición física debía ser excelente; y debían ser graduados de una escuela militar de pilotos de prueba con una experiencia de por lo menos 1 500 horas de vuelo.

Después de pasar revista, la mayoría de los aspirantes fueron sometidos a las pruebas físicas y psicológicas más exigentes. Pruebas de resistencia física: ¿durante cuánto tiempo podrían sostener una columna de mercurio con una sola respiración? Pruebas de estabilidad mental: ¿durante cuánto tiempo podrían soportar un encierro en una "cámara de privación sensorial" oscura y aislada sin tener ni idea cuándo serían liberados? Pruebas de supresión del dolor: ¿qué harían si les introdujeran una aguja en la base del pulgar y les pasaran corriente eléctrica a través de ella?

El general encontró finalmente a sus siete hombres.

Ellos fueron Alan Shepard, Gus Grissom, John Glenn, Scott Carpenter, Wally Schirra, Gordon Cooper y Deke Slayton. Encontró a los siete astronautas para el programa espacial Mercurio.

Y como todo buen gerente, una vez que los tuvo, los entrenó. Aprendieron de todo, desde la esotérica de la gravitación y la propulsión de los cohetes hasta el asunto tan práctico de cómo controlar la guiñada, el balanceo y el cabeceo en el vacío del espacio. Tuvieron los mejores maestros, el equipo más moderno y el tiempo para concentrarse. En un lapso de dos años adquirieron un verdadero cúmulo de destrezas y conocimientos.

El 5 de mayo de 1961 estaban listos. El vuelo suborbital de quince minutos de Alan Shepard fue el primero de seis misiones exitosas (Deke Slayton cayó víctima de una condición cardíaca preexistente), las cuales culminaron con la maratón de Gordon Cooper, quien dio la vuelta a la tierra veintidós veces en treinta y cuatro horas.

Cuando Cooper amarizó el 17 de mayo de 1963, los Estados Unidos habían alcanzado a los rusos, habían recuperado su orgullo y habían creado la plataforma para el salto a la luna.

Visto desde casi todos los ángulos, el programa MISS (Man in Space Soonest) [llevar al hombre al espacio más pronto] fue un modelo de excelencia en la ejecución de un proyecto: tecnología superior combinada con empleados cuidadosamente seleccionados y bien capacitados, todos concentrados en una misión específica y sostenidos por las esperanzas de una nación. No es raro que haya sido un éxito.

Pero veamos las cosas más de cerca. Cuando se examina el programa Mercurio a través del lente estrictamente gerencial, el proyecto no se ve perfecto. Se aprecian seis misiones muy diferentes. Y dejando de lado por un momento la dimensión espectacular de la empresa y la valentía inspiradora de cada astronauta, la calidad del desempeño de cada una de las seis misiones se puede calificar en términos comparativos así: dos impecables, dos heroicas y dos mediocres. Y al mirar todavía más de cerca uno se da cuenta de que, en la mayoría de los casos, la variación se debió a los astronautas.

Alan Shepard y Wally Schirra, ambos militares de carrera, ejecutaron sus deberes a la perfección: sin drama, sin sorpresas, misiones impecables.

John Glenn y Gordon Cooper fueron un poco especiales. Glenn fue el héroe de héroes. Cooper era tan tranquilo que hasta se quedó dormido en la plataforma de lanzamiento. Pero ambos enfrentaron dificultades mecánicas serias y respondieron con heroísmo sereno y genialidad técnica - Cooper hasta logró el amarizaje más exacto de todos, a pesar de que sus sistemas automáticos de guía para reingresar a la atmósfera fallaron por completo.

Los desempeños de Gus Grissom y Scott Carpenter fueron menos notables. Grissom piloteó un vuelo perfecto pero al parecer entró en pánico cuando su cápsula cayó al mar. Parece que activó la escotilla de escape con demasiada anticipación, la cápsula se llenó de agua y se hundió hasta el fondo del mar, a 4 800 metros de profundidad. La NASA nunca recuperó la cápsula de 1 500 kilos.

Por su parte, Carpenter estaba tan emocionado de estar en el espacio que, estando en órbita, se dedicó a maniobrar la cápsula de un lado para otro hasta agotar casi todo el combustible. Cuando llegó el momento de reingresar a la atmósfera, no pudo corregir adecuadamente su ángulo de reingreso y terminó amarizando a 325 kilómetros del punto designado. Tuvo suerte. Si el ángulo de aproximación hubiera sido un poco más cerrado, habría rebotado contra la atmósfera, perdiéndose en el espacio para siempre.

Al analizar el desempeño de sus astronautas, la NASA seguramente debió preguntarse: "¿Por qué este rango? Los seleccionamos con base en su experiencia, su inteligencia y su determinación. Todos recibieron el mismo entrenamiento y las mismas herramientas. ¿Entonces por qué no fue igual su desempeño? ¿Por qué sobresalió Cooper mientras que Carpenter tuvo dificultades? ¿Por qué se comportó Glenn con tanta serenidad mientras que Grissom no?"

La respuesta es que a pesar de ser semejantes en muchos sentidos - y todos ellos excepcionalmente dotados en comparación con el resto de nosotros - esos seis hombres poseían talentos diferentes.

¿Eso qué significa? Significa que a pesar de que cada uno de esos hombres se enfrentó a los mismos estímulos, su forma de reaccionar a ellos y su comportamiento ulterior fueron muy diferentes. Durante su vuelo en órbita, Carpenter estaba tan emocionado que no pudo dejar de jugar con los chorros de altitud; y Cooper estaba tan tranquilo que se durmió durante algunas de sus vueltas en órbita. En el momento del lanzamiento, la frecuencia cardíaca de Grissom subió hasta 150. La de Glenn jamás pasó de 80.

Los mismos estímulos pero reacciones radicalmente diferentes. ¿Por qué? Porque cada uno de los hombres filtró el mundo de manera diferente. El filtro mental de cada uno tamizó y organizó a su manera, haciendo que uno fuera plenamente consciente de un estímulo al cual otro era totalmente ciego. Meciéndose en el agua después del amarizaje, Wally Schirra, una persona totalmente confiable, estaba tan concentrado en "hacer las cosas bien" que permaneció en la cápsula durante cuatro horas a fin de terminar cada uno de los pasos de la rutina posterior al vuelo. Su filtro mental bloqueó toda posibilidad de claustrofobia. No le sucedió lo mismo a Grissom. Todo parece indicar que escasamente cinco minutos después de su amarizaje sintió que la cápsula minúscula lo aprisionaba. Su filtro mental, incapaz de amortiguar el pánico creciente, le gritó que saliera, que escapara en ese preciso instante. La escotilla saltó.

Usted posee un filtro, una manera característica de responder al mundo que lo rodea. Todos lo tenemos. Su filtro le indica cuáles estímulos debe notar y cuáles dejar pasar; cuáles amar y cuáles odiar. Crea sus motivaciones innatas: competitivo, altruista o egocéntrico. Determina su manera de pensar: disciplinado o fatalista, práctico o estratégico. Moldea sus actitudes preponderantes: optimista o escéptico, sereno o nervioso, cálido o distante. Forja en usted todos sus patrones singulares de pensamiento, sentimiento y comportamiento. En efecto, su filtro es la fuente de sus talentos.

Su filtro es único. Clasifica todos los estímulos y crea un mundo que solamente usted percibe. Ese filtro puede explicar el hecho de que un mismo estímulo produzca en usted una reacción completamente diferente de la de la persona que se encuentra a su lado.

Por ejemplo, imagine que se encuentra durmiendo durante un vuelo largo cuando el avión entra en una zona de turbulencia fuerte. ¿Se despierta convencido de que la principal razón por la cual el comandante no ha dado ninguna explicación por el altavoz es porque está ocupado poniéndose el paracaídas? ¿O continúa durmiendo y la única señal de que su cuerpo se está sacudiendo es que la cabeza se le descuelga con un poco más de fuerza?

Imagine que está en una fiesta en la que conoce a algunas personas y a otras no. ¿Siente la necesidad apremiante de unirse a la turba de extraños y moverse fácilmente entre ellos, recordar nombres, contar historias y hacer amistades entre los desconocidos? ¿O prefiere arrinconarse con su pareja, buscar entre la multitud otra cara conocida y ensayar nerviosamente el único chiste que podría contar esta noche?

Imagine que está discutiendo con su jefe. A medida que sube el tono de la conversación, ¿siente que se intensifican su claridad, serenidad y coherencia y quede su boca saliendo, una tras otra, las palabras exactas que necesita? ¿O a pesar de haberse preparado, siente que la emoción se apodera de usted, que su mente se ofusca y no lo deja recordar una sola de las palabras cuidadosamente ensayadas?

Puesto que cada ser humano está bajo la guía de su filtro singular, una misma situación provoca reacciones muy distintas. Lo que es ridículamente fácil para una persona puede ser extremadamente difícil para usted. Lo que constituye un estímulo para usted puede ser motivo de aburrimiento para otro.

Todos los conductores de camión experimentan la misma situación - kilómetros de carretera, una carga pesada y enjambres de vehículos enanos a su alrededor. Todos tienen la misma capacitación, la misma experiencia. Pero algunos de ellos conducen el doble de kilómetros que sus colegas y, aun así, sufren la mitad de los accidentes. ¿Por qué? El filtro. Cuando uno pregunta a los mejores conductores en qué piensan mientras conducen, todos dicen lo mismo: "Pienso en lo que haría si... si ese automóvil se saliera ahora mismo de la carretera. Si ese peatón decidiera cruzar antes de cambiar el semáforo. Si me quedara sin frenos". Mientras los demás conductores van pensando en la siguiente parada para descansar, en las horas que todavía les esperan al volante o en otros temas que los distraen todavía más, los mejores conductores van jugando a las posibilidades, previendo situaciones, planificando maniobras de evasión. Los mismos estímulos, reacciones diferentes, desempeño muy distinto.

Análogamente, todos los representantes de servicio al cliente experimentan la misma situación: miles de llamadas telefónicas de clientes molestos. Todos tienen la misma tecnología, la misma experiencia y la misma capacitación. Sin embargo, los mejores requieren un tercio menos de llamadas que los demás para resolver un mismo problema. ¿Por qué? Porque para los mejores, muchos de los cuales son tímidos en persona, el teléfono es un instrumento de intimidad. Los protege del cliente, pero al mismo tiempo les da la oportunidad de conectarse más rápida y estrechamente con otro ser humano que si estuvieran frente a él. Imaginan el sitio donde se encuentra el cliente. Imaginan cómo es él. Sonríen y agitan las manos aunque saben que el cliente no puede verlos. Su filtro toma instintivamente cada voz in corpórea y fabrica a partir de ella a un ser humano completo. El cliente, del otro lado de la línea, percibe la diferencia.

Ese filtrar el mundo no es un proceso consciente y racional. No sucede una vez a la semana permitiéndoles el lujo de sentarse a contemplar todas las alternativas antes de elegir el camino más "sensato". El filtro de esas personas realmente trabaja sin cesar, ordenando, tamizando y creando el mundo en tiempo real.

El suyo hace lo mismo. Lo está haciendo ahora mismo, mientras usted lee este texto. Es probable que en este preciso instante usted haya retirado los ojos de la página para reflexionar sobre algo. Quizás no. Quizás haya estado leyendo a la carrera para terminar el capítulo antes de que termine su vuelo. Tal vez el vuelo no haya tenido nada que ver sino que sencillamente usted es un lector compulsivo. Quizás acaba de tomar un bolígrafo para subrayar este párrafo o para hacer una anotación al margen. Quizás odia que la gente escriba en los libros.

Su filtro opera en todo momento. De todas las posibles cosas que podría hacer o sentir o pensar, su filtro le dice constantemente cuáles son las pocas que debe hacer, sentir o pensar.

Su filtro, más que su raza, sexo, edad o nacionalidad, es Usted.

EL DECENIO DEL CEREBRO

"¿Hasta qué punto puede un gerente cambiar a una persona?"

¿Hasta qué punto lo pueden cambiar a Usted?

Si odia conocer gente, ¿podría gozar rompiendo el hielo con los extraños? Si evita la confrontación, ¿podría sentirse como pez en el agua en medio de las presiones y sacudidas del debate? Si los reflectores lo hacen transpirar, ¿podría aprender a emocionarse frente al reto de hablar en público? ¿Es posible forjar talentos nuevos?

Muchos gerentes y muchas compañías suponen que la respuesta a todas estas preguntas es afirmativa. Con la mejor de las intenciones, les dicen a los empleados que todo el mundo tiene el mismo potencial. Instan a los empleados a ser abiertos y dedicados frente al aprendizaje de nuevos comportamientos. Para ayudarles a escalar la jerarquía los envían a cursos de capacitación diseñados para enseñar toda clase de comportamientos nuevos: empatía, firmeza, construcción de relaciones, innovación, pensamiento estratégico. Desde su punto de vista, una de las cualidades más admirables que puede tener un empleado es el deseo de transformarse a través del aprendizaje y la autodisciplina.

Los gerentes más grandes del mundo no comparten este punto de vista. Recordemos su mantra:

La gente no cambia mucho.

No hay que perder tiempo tratando de llenar vacíos.

Es mejor tratar de aprovechar lo que ya existe.

Eso de por sí ya es difícil.

Para ellos, los talentos de la persona, su filtro mental, es "lo que ya existe". Por consiguiente, por mucha capacitación en la "escuela de las sonrisas", la persona a quien los extraños intimidan no podrá llegar a ser enormemente sociable. Por mucho empeño, la persona que se torna incoherente a medida que pierde los estribos jamás adquirirá lo que se necesita para sobresalir en una controversia. Y por mucho que el competidor furioso comprenda el valor de las situaciones en donde todas las partes salen ganando, jamás aprenderá a apreciarlas.

El filtro mental de una persona es tan permanente y tan singular como sus huellas dactilares. Ésta es una creencia radical que contraviene decenios de mitología sobre auto ayuda. Pero durante los últimos diez años, la neurociencia ha comenzado a confirmar lo que estos gerentes excepcionales han creído desde hace mucho tiempo.

En 1990, el Congreso y el presidente de los Estados Unidos declararon los años 90 el decenio del cerebro. Autorizaron fondos, patrocinaron convenciones e hicieron, en general, todo lo que estuvo a su alcance para ayudar a la comunidad científica a descifrar los misterios de la mente humana.

Ese estímulo aceleró los esfuerzos constantes de la industria, la academia y las organizaciones de investigación. Según Lewis L. Judd, ex director del Instituto Nacional de Salud Mental: "El ritmo del progreso de la neurociencia es tan grande que el 90 % de todo lo que sabemos sobre el cerebro 10 aprendimos durante los últimos diez años".

Anteriormente nos veíamos precisados a inferir el funcionamiento del cerebro a partir del comportamiento del paciente. Hoy, las tecnologías modernas como la tomografía por emisión de positrones (PET) y las imágenes de resonancia magnética (MRI) les permiten a los científicos ver al cerebro funcionando. Armados con ésas y otras herramientas, hemos dado saltos enormes en el campo del conocimiento.

Hemos aprendido que las causas de la enfermedad mental son tan biológicas como las de cualquier enfermedad física. Hemos aprendido porqué el neurotransmisor dopamina nos calma mientras que la serotonina nos activa. Hemos aprendido que, contrariamente a lo que creíamos, nuestros recuerdos no están almacenados en un sitio determinado sino que están dispersos en forma de insinuaciones por todas las autopistas y callejuelas de nuestro cerebro.

Y hemos aprendido cómo crece el cerebro. Considerando el ritmo de los descubrimientos científicos en este campo, con seguridad habrá progresos sorprendentes en el conocimiento durante los próximos años. Pero esto es lo que sabemos hoy.

Al nacer, el cerebro del niño contiene cien mil millones de neuronas.

Esto quiere decir que hay más células cerebrales que estrellas en la Vía Láctea. Estas células crecen y mueren regularmente durante la vida de ese niño, pero su número permanece relativamente estable. Si bien las neuronas son la materia prima de la mente, no son la mente. La mente del niño vive entre esas células, en las conexiones entre ellas. En las sinápsis.

Durante los primeros quince años de vida, el drama se desenvuelve a medida que se forjan esas conexiones sinápticas.

Desde el día del nacimiento, la mente del niño comienza a establecer comunicación de una manera intensa y exuberante. Comenzando en el centro del cerebro, cada neurona envía miles y miles de señales con el propósito de hablarse; de comunicarse entre sí, de establecer una conexión. Imagine que todos los seres humanos vivos trataran de ponerse simultáneamente en contacto con otras 150 000 personas y podrá darse una idea de la escala, la complejidad y la vitalidad asombrosa de la mente joven.

Cuando el niño cumple tres años, el número de conexiones establecidas exitosamente es colosal: hasta quince mil conexiones sinápticas por cada una de sus cien mil millones de neuronas.

Pero eso es demasiado. El niño está sobrecargado con el volumen de información que se agita dentro de su cabeza. Necesita comprender todo eso, a su manera. Así, durante los siguientes diez años, su cerebro perfila y concentra su red de conexiones. Las conexiones sinápticas más fuertes se hacen todavía más fuertes. Las más débiles se marchitan. El doctor Harry Chugani, profesor de neurología de la facultad de medicina de Wayne State University, compara este proceso de poda con un sistema de carreteras:

"Las carreteras más transitadas se ensanchan. Las que se usan con menos frecuencia acaban deteriorándose".

Los científicos todavía no han esclarecido la razón por la cual algunas autopistas mentales son más utilizadas que otras. Algunos sostienen que la herencia predispone al niño a preferir ciertas vías mentales. Otros alegan que la crianza tiene un efecto determinante sobre las vías que han de sobrevivir a la poda darwiniana y las que han de desaparecer.

Estos dos puntos de vista no son excluyentes, pero cualquiera que sea el sesgo a favor de la naturaleza o la crianza, no hay mucho desacuerdo acerca del resultado de esta poda mental. Cuando el niño llega a la pubertad, tiene la mitad de las conexiones sinápticas que tenía a los tres años. La mente ha forjado una red singular de conexiones. El niño posee algunas autopistas hermosas, veloces, de cuatro carriles donde las conexiones son fáciles y fuertes. Y tiene algunos terrenos baldíos y estériles por los cuales no logra cruzar señal alguna.

Si termina con una autopista de cuatro carriles para la empatía, sentirá en carne propia todas las emociones de quienes lo rodean. Pero si tiene un terreno baldío para la empatía, será emocionalmente ciego y dirá siempre lo que no debe, cuando no debe, a la persona equivocada, no por maldad sino sencillamente porque no logrará sintonizarse en la frecuencia de las señales emocionales. De la misma manera, si tiene una autopista de cuatro carriles para la confrontación, será esa persona afortunada cuyo cerebro le entrega, una tras otra, las palabras exactas que necesita en medio del fragor de la

controversia. Si tiene un terreno baldío para la confrontación, sentirá que su cerebro la deja muda en los momentos más críticos.

Esas vías mentales son el filtro de esa persona. Son el origen del patrón recurrente de comportamiento que la hace única. Le dicen a cuáles estímulos debe responder y cuáles debe dejar pasar. Definen los campos en que ha de sobresalir y aquéllos en que tendrá dificultades. Son la fuente de todos sus entusiasmos y de todas sus indiferencias.

Su carácter cobra forma a medida que se forjan esas vías. La neurociencia nos dice que después de la adolescencia, la transformación del carácter es limitada. Esto no quiere decir que la persona no pueda cambiar. Como describiremos más adelante, podrá adquirir nuevas destrezas y nuevos conocimientos. Podrá modificar sus valores. Podrá desarrollar una mayor conciencia de sí misma y una mayor capacidad para controlarse. Y si en realidad tiene un terreno baldío para la confrontación, con suficiente capacitación, ayuda y estímulos, probablemente podrá construir una vía angosta que le permita, al menos, manejar la confrontación. Pero sí quiere decir que, en 10 referente a estas vías mentales, no habrá capacitación, ayuda o estímulo suficiente que le permitan convertir sus terrenos baldíos y estériles en autopistas veloces de cuatro carriles.

La neurociencia confirma lo que los grandes gerentes saben. El filtro de una persona y los patrones recurrentes de comportamiento a los cuales da origen, son permanentes. La persona es maravillosa y permanentemente única en sus aspectos más importantes. Lo mismo es usted y, obviamente, también las personas a quienes usted contrata.

Destrezas, conocimientos y talentos

"¿En qué se diferencian los tres?"

A los gerentes excepcionales no les preocupa el hecho de que sea limitada la posibilidad de reorganizar las conexiones del cerebro de una persona. Por el contrario, lo ven como una confirmación feliz de que las personas son diferentes. No tiene sentido desear que las individualidades desaparezcan. Es mejor nutrirlas. Es mejor ayudar a una persona a comprender su filtro para luego canalizarlo hacia un comportamiento productivo.

Así, puesto que no es posible forjar talentos nuevos en su gente, ¿qué cosas puede usted cambiar, si las hay?

Primero, puede ayudarle a descubrir sus talentos ocultos. Como veremos en más detalle en el capítulo 5, los gerentes excepcionales son expertos en detectar los indicios de talento en una persona y en ubicarla después de manera que pueda aprovechar mejor dicho talento.

Segundo, un gerente puede enseñar a sus empleados destrezas y conocimientos nuevos. Ésta es una de las nociones más profundas comunes a los grandes gerentes: las destrezas, los conocimientos y los talentos son elementos distintos del desempeño de una persona. La diferencia entre los tres es que las destrezas y los conocimientos se pueden enseñar fácilmente, mas no así los talentos. Combinados en una misma persona, crean un compuesto cuya potencia es enorme. Pero no se deben confundir jamás los talentos con las destrezas y los conocimientos. Si lo hace, podría desperdiciar gran cantidad de tiempo y dinero tratando de enseñar algo fundamentalmente imposible de enseñar.

Las destrezas son el cómo de una función. Son las capacidades que una persona le puede transmitir a otra. Para los contadores, la aritmética es una destreza. Si, por alguna extraña razón, el contador no sabe aritmética, puede aprenderla. Para los pilotos, conocer la mecánica de la guiñada, el balanceo y el cabeceo es una destreza. Para los asistentes administrativos, saber manejar Word o Excel es una destreza. La mejor manera de enseñar una destreza es descomponer el desempeño total en pasos que el estudiante después arma nuevamente. Y, naturalmente, la mejor forma de adquirir una destreza es a través de la práctica.

El conocimiento es sencillamente "aquello de lo cual la persona tiene conciencia". Hay dos tipos de conocimiento: objetivo: cosas que la persona sabe; y vivencial: nociones de las cuales se ha apropiado a la largo del camino. Para un contador, el conocimiento objetivo sería conocer las reglas de la contabilidad. Para los auxiliares de vuelo, el reglamento de seguridad de la Aviación Civil representa el conocimiento objetivo. Para los vendedores, las características y los beneficios de sus productos son su conocimiento objetivo. Para los ingenieros, la frecuencia eléctrica de la Oficina Nacional de Normas es conocimiento objetivo. Este conocimiento se puede y se debe enseñar.

El conocimiento vivencial es algo diferente. Es menos tangible y, por ende, mucho más difícil de enseñar. Adquirirlo es responsabilidad de cada quien. Cada persona debe desarrollar la disciplina para detenerse, mirar las experiencias del pasado y tratar de sacarles sentido. Esta cavilación o reflexión le permitirá comenzar a ver los patrones y las conexiones. Comenzará a comprender.

Algunas de las cosas comprendidas son prácticas. Por ejemplo, al cabo de los años, un contador aprende diversas formas de proteger los activos de un cliente contra una tributación excesiva. El administrador de una tienda minorista, al reflexionar sobre los patrones de compra de sus clientes, sabe cuáles productos exhibir en sitio visible durante las festividades. Un maestro, al recordar los ojos vidriosos de sus estudiantes de otras épocas, se prepara actualmente con vídeos y salidas al campo para sazonar las secciones especialmente pesadas de su programa.

Algunas de las cosas comprendidas son más conceptuales. Su conciencia de lo que usted es y la forma como les llega a los demás es conocimiento vivencial. Se adquiere con el tiempo, siempre y cuando que usted preste atención. Asimismo, sus valores - aquellos aspectos de su vida a los que concede gran importancia - son conocimiento vivencial. Al escoger, a veces transándose, a veces manteniéndose firme, usted se va dando cuenta de que ciertos aspectos de su vida son más importantes que otros. Esos aspectos críticos se convierten en sus valores, los cuales lo guiarán en sus decisiones futuras. Algunos de esos valores permanecerán constantes durante toda su vida. Otros cambiarán con el tiempo y como resultado de la reflexión, Los talentos son fenómenos completamente distintos. Los talentos son las autopistas de cuatro carriles de su mente, aquéllas en las que se forjan sus patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento o comportamiento. Los estudios de Gallup sobre contadores excepcionales nos han permitido descubrir que uno de sus talentos más importantes es el amor innato por la exactitud. Basta con preguntarle a un contador excepcional - no a cualquiera - qué lo hace sonreír, y responderá: "Que los libros cuadren". Cuando los libros cuadran, su mundo es perfecto. Quizás no lo muestre, pero su interior se ilumina. En lo único que piensa es en la siguiente oportunidad de poder hacer lo mismo. Eso es algo que podría parecerle extraño a usted. Pero si se detiene a pensarlo, para la persona con la bendición de un amor innato por la exactitud, la contaduría debe ser un oficio maravilloso. Cada vez que sus libros cuadran experimenta la perfección absoluta en su trabajo. ¿Cuántos de nosotros podemos afirmar tal cosa?

El amor por la exactitud no es una destreza. Tampoco es conocimiento. Es un talento. Si usted no lo posee, jamás podrá sobresalir como contador. Si una persona no tiene ese talento como parte de su filtro, es muy poco lo que un gerente puede hacer por inyectárselo.

Tres tipos de talento

En Gallup hemos estudiado los talentos de más de 150 funciones diferentes y hemos identificado una multitud de talentos distintos (algunos de los cuales se describen en el apéndice). Como puede imaginar, los talentos necesarios para sobresalir en dichas funciones varían ampliamente - un goleador estrella de la Liga Nacional de Hockey posee talentos algo diferentes de los de un destacado diácono católico; las mejores enfermeras no están hechas del mismo material que los mejores corredores de bolsa.

Por suerte, hemos encontrado la manera de simplificar esa gran gama de talentos, reuniéndolos en tres categorías básicas: talentos **impulsivos**, talentos **mentales** y talentos **relacionales**.

Los talentos **impulsivos** explican el *por qué* de una persona. Explican por qué se levanta todos los días, por qué se siente motivada a esforzarse un poco más. ¿Acaso su motivación es el deseo de sobresalir, o acaso se contenta con ser apenas buena? ¿Es intensamente competitiva o intensamente altruista, o ambas cosas? ¿Se define con base en su capacidad técnica, o solamente desea agradar?

Los talentos **mentales** explican el *cómo* de una persona. Explican cómo piensa, *cómo* sopesa las alternativas, cómo toma sus decisiones. ¿Es una persona de una sola idea o prefiere dejar sus opciones abiertas? ¿Es disciplinada y estructurada, o le encantan las sorpresas? ¿Piensa de manera lineal y práctica o prefiere la estrategia y siempre está jugando mentalmente a las posibilidades?

Los talentos **relacionales** explican el *quién* de una persona. Explican en quién confía, con quién establece relaciones, a quién, enfrenta y ante quién se muestra indiferente. ¿Le agradan los desconocidos o solamente se siente a gusto entre amigos? ¿Piensa que la confianza se debe ganar o confía en todo el mundo por creer que la mayoría de las personas demostrarán ser dignas de confianza? ¿Enfrenta a los demás serenamente, o evita la confrontación hasta estallar finalmente en un ataque emocional?

Impulso, mente y relación: éstas son las tres categorías básicas del talento. En cada una de ellas usted tendrá su propia combinación de autopistas de cuatro carriles y terrenos baldíos. Por mucho que desee ser diferente, su combinación de talentos y los comportamientos recurrentes que emanan de ella permanecerán estables y les serán familiares a usted y a los demás durante toda su vida.

Un par de juegos mentales

Si desea experimentar directamente las propiedades singulares de las destrezas, el conocimiento y los talentos, ensaye este juego.

¿Puede ver en esta palabra una frase o dicho popular?:

MILLÓN

La solución: "Uno en un millón".

Si supo la respuesta inmediatamente, seguramente tiene un talento innato para identificar patrones de palabras. Esta clase de talento mental lo hemos visto en los grandes programadores de computadores. Es probable que, como a ellos, también a usted le encante resolver crucigramas y acertijos.

Pero quizás no vio la respuesta inmediatamente. Si así fue, no se preocupe. Trataremos de enseñarle una destreza que le ayudará a mejorar su desempeño en la búsqueda de patrones. La destreza consta de tres pasos:

1. Identificar lo que parece no corresponder a una palabra.
2. Evaluar dónde está en relación con toda la palabra.
3. Combinar los dos primeros pasos y descubrir la frase.

Así, en este primer acertijo, el número 1 no corresponde. ¿Dónde está en relación con toda la palabra? Está al principio. Por tanto, combinando estos dos hechos, usted descubre la frase: "Uno en un millón". Fácil, en serio.

Ahora ensaye a adquirir experiencia aplicando esta nueva destreza. ¿Reconoce una frase común en la palabra siguiente?

A
SAL RIO

¿Qué está fuera de lugar? La letra **A**. ¿Dónde se encuentra con relación al resto de la palabra? Está arriba y en el medio.

La solución: "Un alza de salario". y qué tal ésta:

TEMPER TURA
A

¿Qué está fuera de lugar? Otra vez la letra **A**. ¿Dónde está con relación al resto de la palabra? Está abajo y en el centro. La solución: "Una baja de temperatura".

Otra más:

GR CIA
A

Ojalá cada vez encuentre la solución más rápidamente: "La caída en gracia".

Bien. Se le ha dado la oportunidad de aprender una destreza nueva y adquirir algo de conocimiento vivencial aplicando esta destreza, de la misma manera como usted lo hace con sus empleados en el mundo real. Pero ahora le cambiaremos las reglas, lo mismo que sucede en el mundo real.

¿Reconoce una frase común en estas palabras?

PERO	
1) PENSÁNDOLO	2) PENSÁNDOLO

Ésta es un poco más difícil, pero para quien tiene el talento mental innato para percibir patrones, la solución debe aparecer gradualmente:

"Pero pensándolo dos veces".

Sin embargo, si usted no tiene este talento, seguramente de poco le sirvieron las destrezas y el conocimiento adquiridos anteriormente. Por la falta de talento, su desempeño desmejoró cuando se encontró frente a una situación nueva no cobijada por su adiestramiento.

Lo mismo sucede en el mundo real. Supongamos que usted acaba de capacitar a algunos empleados nuevos para darles las destrezas y el conocimiento que necesitan para brindar buen servicio a los clientes. Los envía al campo. Mientras los clientes soliciten cosas que estén dentro de los parámetros cubiertos durante la capacitación, la mayoría de ellos tendrán un desempeño aceptable.

¿Pero qué sucede cuando, de repente, se enfrentan a una solicitud de la cual no han oído hablar nunca? Si poseen el talento relacional de la empatía o la persuasión, saldrán airoso. Por instinto hallarán las palabras exactas y el tono preciso para calmar al cliente y resolver la situación.

Pero de nada les servirán las destrezas y el conocimiento adquiridos si carecen de esos talentos. Su desempeño se deteriorará.

El poder de las destrezas y el conocimiento radica en que son transferibles de una persona a otra. Su limitación está en que suelen ser específicos para una determinada situación; ante una circunstancia imprevista, pierden buena parte de su poder.

Por otro lado, el poder del talento radica en que es transferible de una situación a otra. Dado el estímulo adecuado, brota espontáneamente. Si usted posee el talento impulsor de la competitividad, su chispa se encenderá con cualquier tipo de competencia. Si posee el talento relacional de la empatía, tendrá oídos para todas las emociones. Si posee el talento relacional de la firmeza, podrá argumentar su caso con claridad y persuasión independientemente del tema.

La limitación del talento radica, por supuesto, en que es muy difícil de transferir de una persona a otra. El talento no se enseña. Lo único que se puede hacer es seleccionar a la gente con base en su talento.

Lenguaje sencillo, mente inteligente

Ahora que conoce la diferencia entre destrezas, conocimientos y talentos puede utilizar estos términos para arrojar luz sobre los demás vocablos utilizados para describir el comportamiento humano - palabras como "competencias", "hábitos", "actitud" y "motivación". En este momento, muchos de nosotros suponemos que todas significan prácticamente lo mismo. Utilizamos expresiones como "destrezas interpersonales", "conjunto de destrezas", "hábitos de trabajo" o "competencias medulares", de manera que rara vez cuestionamos su verdadero significado.

Esto no es sólo descuido al hablar, sino descuido al pensar. Hace perder el rumbo a los gerentes. Los lleva a desperdiciar tiempo precioso, esfuerzo y dinero al tratar de inculcar, con la mejor de las intenciones, características fundamentalmente intransferibles.

Veamos entonces más de cerca las competencias, los hábitos, la actitud y la motivación. ¿Cuáles de ellas son destrezas o conocimientos y por lo tanto, susceptibles de modificarse? ¿Y cuáles son talentos y, por lo tanto, inmodificables?

Competencias

Este término, desarrollado por el ejército británico durante la Segunda Guerra Mundial para definir al oficial perfecto, se utiliza actualmente en muchas empresas para describir los comportamientos que se esperan de todo gerente y líder. Aunque nadie cree realmente que ese gerente o líder perfecto exista, las competencias pueden ser útiles en ocasiones si le ayudan a la compañía a reflexionar sobre el conjunto ideal de comportamientos para una determinada función.

Pero es preciso tener cuidado al utilizarlas. Las competencias son en parte destreza, en parte conocimiento y en parte talento. En ellas se reúnen al azar determinadas características que se pueden enseñar y otras que no. Por consiguiente, aunque se diseñen con toda claridad, las competencias pueden acabar confundiendo a todo el mundo. Los gerentes comienzan a enviar a su gente a cursos para aprender "competencias" tales como mentalidad estratégica, atención a los detalles o innovación. Pero ninguna de estas cosas es una competencia. Todas son talentos y no se pueden enseñar.

Si ha de utilizar el término competencia, asegúrese de establecer con claridad cuáles son destrezas o conocimientos susceptibles de enseñarse, y cuáles son talentos intransferibles. Por ejemplo, una competencia expresada como "Ejecuta las prácticas y controles empresariales" es una destreza: todos los gerentes pueden adquirirla con un grado mínimo de dominio. Una competencia expresada como "Serenidad en las crisis" es un talento: no se puede enseñar a nadie la ecuanimidad.

Hábitos

"Hábito" es otro término que puede crear mucha confusión. Se nos ha dicho que nuestros hábitos son como nuestra segunda naturaleza. Se nos ha dicho que todos podemos cambiar esa naturaleza y adquirir nuevos hábitos. Aunque bien intencionado, este consejo también es impreciso. La mayoría de nuestros hábitos son nuestra *primera* naturaleza. La mayoría de los hábitos son talentos.

Si usted se muestra habitualmente afirmativo o comprensivo o competitivo, le será muy difícil cambiar esos hábitos. Son hábitos duraderos. Hacen de usted lo que es. Podría ser desastroso sugerir que la única manera de llegar a ser más eficaces es modificando la naturaleza primaria.

Claro está que eso no significa que usted no pueda modificar algunos de sus comportamientos. Sí puede. Con el tiempo, mediante la reflexión, usted podría cambiar sus valores y aprender una manera más positiva y productiva de aplicar sus talentos. Podría optar por recurrir más a un talento que a otro. Podría combinar sus talentos con destrezas relevantes. Podría aprender a aceptar su combinación única de talentos para así bajar la guardia o deshacerse de su inseguridad. Es mucho lo que se puede cambiar.

Pero no importa lo que haga, la maravilla de este enfoque es que, para aprender a ser más eficaz, usted recurre a su conciencia de lo que es y no a la negación de su naturaleza. Podrá cambiar algunos de sus comportamientos pero sin convertirse a la fuerza en otra persona. Sencillamente habrá cultivado su conjunto singular de talentos.

Actitudes

Muchos gerentes afirman seleccionar a su personal con base en sus actitudes: una actitud positiva, una actitud de trabajo en equipo, una actitud de servicio. Hacen bien porque las actitudes prevalecientes de

una persona son parte de su filtro mental. Son producto de la interacción de su patrón único de autopistas y terrenos baldíos. Sus actitudes son talentos.

Una persona puede ser escéptica o confiada. Puede ser optimista o descontenta. Puede ser osada o conservadora. Ninguna de esas actitudes son necesariamente mejores que otras. Ninguna de ellas le impedirá a una persona realizar ciertas funciones maravillosamente bien - por ejemplo, el descontento podría ser un empresario poderoso, motivado por su insatisfacción con la situación existente. El escéptico podría sentirse como pez en el agua como abogado, policía o periodista investigativo, o en cualquier otra función para la cual una pequeña dosis de suspicacia sea absolutamente necesaria.

Pero *todas* estas actitudes forman parte de los patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento o comportamiento de una persona. Los gerentes podrán hacer que el estado de ánimo de una persona hoy sea diferente del de mañana. Sin embargo, siempre les será difícil cambiar las actitudes prevalentes de la persona. Así lo describe Mick K., gerente de una compañía grande de consultores: "Si tengo que repetirle a la misma persona que 'vea el lado positivo' una y otra vez, es por algo. Debo aceptar que no es de las que ve el lado positivo, sino el negativo y debo dejar de desperdiciar mis esfuerzos y encontrar para esa persona una función en la cual el escepticismo sea la clave del éxito".

Motivación

Muchos gerentes diferencian el talento de la motivación. Al aconsejar a alguien, muchas veces dicen: "Vea, usted tiene mucho talento. Pero necesita aplicarse o de lo contrario lo desperdiciará".

Es un consejo que parece útil. Lo más seguro es que la intención sea buena. Pero tiene una falla de fondo. No es posible cambiar la motivación de una persona. El filtro mental de cada quien, la relativa fuerza o debilidad de las autopistas de la mente, es lo que determina la motivación. En efecto, la motivación es parte del talento impulsor.

Tomemos como ejemplo el talento impulsor de la competitividad.

Algunas personas tienen una autopista de cuatro carriles para competir. Basta con mostrarles un puntaje para que instintivamente deseen usarlo para comparar su desempeño con el de sus colegas. Adoran los puntajes porque aquello que puede medirse también se puede comparar; y con la comparación se puede competir.

Sin embargo, las personas que poseen un terreno baldío para la competencia ven esos mismos puntajes y no sienten ningún tipo de choque eléctrico. Colocarse en un campo de juego equitativo, oponer sus esfuerzos contra los de los demás y vencer... no significa nada para ellas. Racionalizan su comportamiento opinando: "No me gusta competir; prefiero las situaciones en donde todos salen favorecidos", o la frase clásica, "Prefiero competir conmigo misma". Esos comentarios, no obstante, son apenas señales de que su filtro está tratando de comunicar su descripción de la forma más favorable posible, lo cual es muy comprensible.

La verdad es que no son personas competitivas. No hay nada de bueno o malo en ello. Sencillamente son así. Y no hay mucho que ellas o usted, como gerente, puedan hacer al respecto.

Asimismo, algunas personas poseen una autopista de cuatro carriles para el logro constante, el talento impulsor que hemos denominado logro. No sienten que necesitan ganar, pero sí una necesidad urgente de realizar algo tangible todos los días. Y para ellas, "todos los días es todos los días". Son personas que parten de cero cada día -laboral, de fin de semana, de vacaciones. Para sentirse bien

consigo mismas necesitan acumular cifras al final de la jornada. Este fuego ardiente puede apagarse ligeramente cuando cae la tarde, pero a la mañana siguiente se aviva, empujando a su huésped a buscar otras cosas para borrar de su lista. Estas personas son las afamadas "iniciadoras".

No todas las funciones requieren empleados con el talento impulsor del logro. Las enfermeras, por ejemplo, no tienen que generar internamente toda su motivación. Pero sí deben *responder* con interés y eficiencia a las necesidades urgentes a las que se enfrentan a diario; para las enfermeras, el talento impulsor de la misión altruista es mucho más importante que el del logro. Pero si usted tiene a su cargo funciones que exigen un iniciador -como un agente de seguros, un vendedor farmacéutico, o cualquier otra función en donde la persona deba tener iniciativa en -lugar de limitarse a reaccionar - entonces recuerde: seleccione para ese propósito. Porque si la persona no siente ese fuego ardiente, usted no podrá encender la llama.

Lo mismo es cierto de todos los talentos impulsores: la necesidad de servir, la necesidad de protagonizar, la necesidad de ser reconocido como competente, la necesidad de ayudar a otros a crecer. Todas estas motivaciones son talentos y, por tanto, tienen las mismas características de otros talentos. Es decir, forman parte del filtro mental de cada persona. Son únicos y duraderos.

Un gerente jamás podrá infundir el aliento de la motivación en otra persona. Lo único que puede hacer es tratar de identificar las autopistas de cuatro carriles que la persona posea para la lucha, a fin de cultivarlas en la medida de lo posible. (En el capítulo 5 ampliaremos este concepto.)

Al describir el comportamiento humano, le aconsejamos que se ciña a la claridad de las destrezas, el conocimiento y los talentos. Proceda con cautela cuando utilice los hábitos y competencias porque agrupan demasiadas cosas al azar. Asimismo, si siente la necesidad de hablar de actitud o motivación, tenga cuidado. Recuerde que la motivación de una persona y sus actitudes prevaecientes son talentos y que, como tales, son muy difíciles de cambiar. Cuando se oiga instando a una persona a "cambiar de actitud", tenga cuidado. Podría estarle pidiendo algo imposible.

Nada de esto implica que una persona no pueda cambiar. Todo el mundo puede cambiar. Todo el mundo puede aprender. Todo el mundo puede mejorar un poco. El lenguaje de las destrezas, el conocimiento y los talentos sencillamente le ayuda al gerente a identificar cuándo es posible un cambio radical y cuándo no.

EL MUNDO SEGÚN EL TALENTO

"¿Cuáles mitos podemos disipar ahora?"

Guiados por sus propias creencias y apoyados en los avances científicos recientes, los gerentes excepcionales están en capacidad de disipar dos de los mitos más generalizados de la gerencia.

Primer mito: "Los talentos son escasos y especiales"

El talento realmente no tiene nada de especial. Si los talentos no son otra cosa que patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento o comportamiento, la verdad es que son bastante comunes. Todo el mundo tiene ciertos patrones recurrentes de comportamiento. Nadie puede llevarse el crédito por los talentos. Son un accidente congénito, "el encontronazo de los cromosomas", como los describió el etólogo Robert

Ardrey. Sin embargo, todos podemos y debemos llevarnos el crédito por cultivar ese conjunto singular de talentos.

La mejor forma de ayudar a un empleado a cultivar sus talentos es buscándole una función en consonancia con esos talentos. Los empleados que encuentran esas funciones son especiales. Tienen la capacidad innata de hacer aquello por lo que alguien esté dispuesto a pagarles. Son personas a quienes llamamos "talentosas" acertadamente.

Tomemos el ejemplo de la enfermería. En su trabajo con una importante entidad prestadora de salud, Gallup pudo estudiar a algunas de las mejores enfermeras del mundo. Como parte de la investigación les pedimos a un grupo de estudio de enfermeras excelentes que inyectaran a cien pacientes, y a un grupo de control constituido por enfermeras menos productivas que aplicaran la misma inyección a la misma población de cien pacientes. Aunque el procedimiento era exactamente el mismo, los pacientes informaron que sentían mucho menos dolor con las inyecciones aplicadas por las mejores enfermeras. ¿Por qué? ¿Qué hacían las mejores enfermeras para reducir el dolor? ¿Tenían alguna técnica especial con la aguja? ¿Aplicaban el desinfectante con mano más firme o con una gasa más suave?

Al parecer no. Al parecer todo era cuestión de lo que la enfermera le decía al paciente justo antes de pinchar la piel. Las enfermeras corrientes se anunciaban con un comentario breve de "No se preocupe, esto no le dolerá nada" y luego clavaban la aguja con eficiencia y propiedad.

El enfoque de las mejores enfermeras era muy diferente. Eran tan eficientes con la aguja como las otras, pero ambientaban la situación con más cuidado. "Esto le dolerá un poco", reconocían. "Pero no se preocupe, lo haré tan suavemente como me sea posible".

Las mejores enfermeras tenían la bendición del talento relacional de la empatía. Sabían que la inyección era dolorosa y cada una de ellas, a su manera, sentía la necesidad de comunicar esa realidad al paciente. Por sorprendente que parezca, esa confesión aliviaba el dolor de los pacientes. Era como si las enfermeras estuvieran viviendo la experiencia con ellos de alguna manera. La enfermera se ponía de su lado. La enfermera comprendía. Así, cuando la aguja penetraba en la piel, de alguna forma la experiencia no era tan mala como la habían imaginado.

El talento relacional de la empatía no es particularmente especial.

Muchas personas lo poseen y recurren a él en muchos aspectos de su vida. Pero las personas con empatía que optan por la enfermería son especiales. Pueden compartir el dolor del paciente. Son "talentosas".

Asimismo, hay personas a quienes les fascina el riesgo. Ese talento impulsor no es ni bueno ni malo, aunque puede empujar a personas por lo demás normales a hacer cosas como lanzarse de los aviones o nadar entre los enormes tiburones blancos sólo por gusto. Sin embargo, si esas personas eligen el oficio de anestesiólogo o cirujano, la autopista de cuatro carriles para el riesgo se convierte en una fortaleza positiva. Para ellas, el hecho de que su trabajo sea literalmente de vida o muerte es un acicate, no una presión. Son personas especiales. Son "talentosas".

Lo mismo sucede con la persona con talento para recordar nombres además de caras, Es bueno tener ese talento, pero es todavía más valioso cuando la persona se contrata como recepcionista de un hotel.

En todas estas situaciones, el talento en sí mismo no es especial. Lo especial está en la concordancia entre el talento y la función. Al igual que sucede con las artes escénicas, el secreto de las funciones extraordinarias está en la selección de los personajes.

Claro está que en el mundo altamente especializado de la empresa moderna, encontrar la concordancia correcta entre la persona y la función es mucho más difícil que antes. No basta con decir: "Esta persona tiene el talento de la firmeza; creo que la contrataré en ventas". Es necesario conocer con exactitud qué clase de venta se le pedirá que realice. Por ejemplo, para ser vendedor excepcional de IBM, como sucede con muchas funciones, a la persona le debe encantar presionar para cerrar la venta - talento impulsor - para lo cual debe saber exactamente cuándo y cómo hacerlo - talento relacional -. Estos talentos, entre otros, son críticos para que la persona tenga éxito en su función.

Pero si la persona trabaja en ventas en Merck, el gigante farmacéutico, más vale que no posea esos talentos porque jamás tendrá ocasión de aprovecharlos. El trabajo la decepcionará muy rápidamente. El objetivo de las ventas de productos farmacéuticos es que el representante construya gradualmente una relación influyente con el médico o la entidad prestadora de salud para que, con el tiempo, formule un mayor volumen de sus medicamentos. En este caso, el éxito tiene mucho más que ver con el talento relacional de la paciencia y la influencia y casi nada con el talento para cerrar la venta.

Como gerente, su labor no es enseñar talento a su gente. Su labor es ayudarlo a ganarse el apelativo de "talentosa" logrando una concordancia entre sus talentos y el oficio que cada quien debe desempeñar. Para hacer esto bien, al igual que todos los grandes gerentes, usted deberá prestar mucha atención a las diferencias sutiles pero significativas que hay entre las distintas funciones.

Segundo mito: "Algunas funciones son tan fáciles que no exigen talento"

Oscar Wilde, famoso teórico de la gerencia, dijo alguna vez:

"Una verdad deja de ser verdad tan pronto como dos personas la perciben".

Reconocemos que al señor Wilde se lo conocía más por su agudeza que por sus consejos gerenciales sin embargo, es importante que todos los gerentes tengan presente este único comentario. Aunque el enunciado es extremo, lo único que quiso decir el señor Wilde es que la única verdad es la propia. El mundo es para usted tal y como usted lo ve. Aquellas cosas que le atraen y aquellas que le repelen, lo que lo debilita o lo fortalece, es parte de un patrón que nadie más comparte con usted. Por consiguiente, tal como lo dijo el señor Wilde, dos personas no pueden percibir una misma "verdad" porque ven el mundo desde ángulos diferentes.

Esto puede ser a la vez una bendición y una maldición. Usted tiene la bendición de un filtro maravillosamente singular pero la maldición de no poder entender el de los demás. La verdadera individualidad es solitaria.

Una forma de manejar esta soledad es sucumbir a la ilusión de que las demás personas operan conforme a muchos de los mismos supuestos que usted. Sus ambiciones, sus pasiones, sus preferencias y sus disgustos no son especiales ni distintos. Son "normales". Así, usted es "normal".

En un momento de objetividad serena, usted puede aceptar que su punto de vista no es el único pero día por día le será más fácil aceptarlo si supone que todos los demás comparten ese punto de vista.

Ésta, por supuesto, es una generalización; hay personas con un alto grado de empatía que parecen poder caminar kilómetros en los zapatos de los demás sin fatigarse. Sin embargo, es una generalización siempre presente en el mundo del trabajo. Al considerar las funciones de "bajo nivel" como el aseo o el telemarketing se preguntan: "¿Cómo puede haber personas dispuestas a hacer ese trabajo? Ese trabajo debe ser muy desmoralizante". Engañados por la ilusión de que todo el mundo comparte su filtro, caen en dos supuestos falsos: Primero, que prácticamente cualquier persona con la capacitación indicada podría desempeñar el trabajo adecuadamente; y segundo, que todo el mundo, independientemente de quién sea, querrá dejar atrás ese oficio lo antes posible. Con la mejor de las intenciones, proceden a calificar esas funciones como peldaños de "entrada" y construyen vías de desarrollo profesional y planes de remuneración para retribuir a quienes muestran un desempeño excelente con un ascenso rápido que los saque de la "monotonía".

Los gerentes excepcionales no creen que su filtro sea común a todos.

Cuando seleccionan a una persona para un cargo, se basan en la creencia de que algunas personas están hechas para sobresalir en esa función y para obtener satisfacción duradera de su buen desempeño. La investigación de Gallup confirma esta creencia. Tomemos como ejemplo la función de las camareras de hotel.

La mayoría de nosotros no hemos dedicado mayor tiempo a pensar sobre los detalles del trabajo de aseo. Pero considere por un momento lo que hacen las camareras y con cuánta frecuencia. Póngase en los zapatos de ellas.

Muy bien.

Seguramente le vinieron a la mente dos cosas: primero, que es un trabajo fácil que cualquier persona con una dosis mínima de responsabilidad puede hacer; y segundo, que es un trabajo horrible que todo el mundo debe odiar, incluidas las propias camareras.

Si eso fue lo que pensó, se equivocó en ambas cosas.

No debemos restarles valor a las camareras. Cualquier persona podrá asear una habitación de hotel de vez en cuando, pero las grandes camareras son especiales. Todos los días abandonan cada habitación después de aspirarla a sabiendas de que al día siguiente regresarán a encontrarla devastada por el mismo tornado de toallas, implementos de aseo personal y ropa de cama. Es suficiente para cansar al propio Sísifo, quien debe continuamente empujar su roca cuesta arriba. Pero las grandes camareras no se cansan. Se fortalecen. No se dejan apabullar por la rutina interminable de su trabajo. Por el contrario, extraen de él más energía. Para ellas, es un trabajo que les exige responsabilidad, creatividad y lograr algo tangible día tras día. Desean llegar para poner manos a la obra en su sección de habitaciones. El desafío las fortalece.

Esto se debe a que las camareras excepcionales poseen un cierto conjunto de talentos especiales. ¿Le parece incongruente? Lo que viene a continuación quizás le dé una idea más clara de los talentos que necesita una camarera excepcional.

Una compañía hotelera grande le pidió a Gallup que le ayudara a) encontrar más camareras como las mejores que ya tenía. La compañía había aprendido a reconocer a las camareras especiales. Al ser líder en calidad de servicio en el mundo entero, tenía más de quince mil habitaciones hoteleras a

cargo de más de tres mil camareras. Pero para mantener su ventaja frente a sus competidores, deseaba comprender mejor aquello que hacía que las mejores lo fueran.

Reunimos a ocho de las mejores camareras de la compañía alrededor de una mesa. Algunas se mostraron tímidas y perplejas ante la idea de hablar sobre su trabajo. Otras estaban completamente tranquilas y conversaban felices en inglés, en criollo haitiano o en portugués. Una de ellas llevaba solamente dieciocho meses como camarera, mientras que otra había aseado la misma sección de habitaciones del mismo hotel durante veintitrés años. Eran de diferente raza y edad. Pero todas eran camareras excepcionales.

Nuestro objetivo era instarlas a hablar de su trabajo para ver qué cosas tenían en común, si las había.

"¿Cómo saben si la habitación está limpia?", les preguntamos.

Respondieron que lo último que hacían antes de salir de una habitación era acostarse en la cama del huésped y encender el ventilador de techo.

"¿Por qué?"

"Porque es lo primero que hace un huésped después de un día largo. Al llegar a la habitación se desploma en la cama y enciende el ventilador. Si éste despidiera polvo, por muy reluciente que esté el resto de la habitación, el huésped pensará que todo está tan sucio como el ventilador".

Les preguntamos si eran visibles o permanecían detrás de bambalinas. (En muchas compañías hoteleras las camareras son personal oculto.)

"Visibles. Siempre estamos en escena, siempre, siempre", fue la respuesta a coro en inglés, criollo y portugués.

"¿Por qué dicen que están siempre en escena?"

"Porque montamos un espectáculo para nuestros huéspedes. A menos que los huéspedes tengan objeción, tomamos los juguetes que los niños dejan sobre la cama y montamos una pequeña escena con ellos. Ponemos a Pooh y a Piglet juntos sobre las almohadas. Pooh aparece con el brazo adentro de una caja de chocolates y Piglet con el suyo sobre el control remoto. Cuando regresan los niños se imaginan que Pooh y Piglet pasaron el día entero haciendo pereza, comiendo y mirando la televisión. Al día siguiente encuentran a Donald y a Goofy bailando sobre el alféizar de la ventana. Montamos un espectáculo".

Con estas ocho camareras excepcionales no era simplemente cuestión de que se estuvieran esforzando más o que se "sintieran más orgullosas de su trabajo". Estas camareras excepcionales tenían talento. Compartían un filtro único. Vista a través de ese filtro, una habitación de hotel no era sencillamente otro oficio más por hacer. Era un mundo, el mundo de un huésped. Cuando aseaban la habitación, lo hacían mirando a través de los ojos del huésped y se imaginaban cómo debían presentarle ese mundo. Hallaban fuerza y satisfacción en el hecho de crear el mundo perfecto para el huésped.

Nadie les había dicho a esas camareras que debían comportarse de esa manera. Sin embargo, por alguna razón, su filtro mental las impulsaba a comportarse así y a obtener satisfacción duradera del resultado. Estas personas eran probablemente algunas de las mejores camareras del mundo.

Los gerentes de esas camareras sabían que la mejor forma de premiar a esos Michael Jordan del aseo no era necesariamente ascendíéndolas para sacarlas de su lugar. Recurrían a otras cosas - un elogio más específico, una mejor remuneración, unos criterios de selección más estrictos para quienes aspiraban a esos puestos -a fin de dar visibilidad a las superestrellas. Guiados por su conocimiento de que las camareras excepcionales poseían talento, hacían todo lo que tenían a su alcance para que su labor fuera objeto de tributo público y una verdadera opción profesional.

Los grandes gerentes consideran que toda función realizada con excelencia merece respeto. Cada función tiene su propia nobleza.

TALENTO: CÓMO LO ENCUENTRAN LOS GERENTES EXCEPCIONALES

"¿Por qué los grandes gerentes saben muy bien cómo seleccionar con base en el talento?"

Aunque usted sepa que debe seleccionar por talento, no siempre es fácil identificar a las personas que lo poseen. Ante todo, muchas personas no saben cuáles son sus verdaderos talentos. Pueden ser expertas en su campo, pero enmudecen cuando deben enumerar la lista de sus talentos singulares. Tal como dice Peter Drucker, el estadista mayor de la sabiduría gerencial:

Incluso hoy, es sorprendente ver cuán pocos estadounidenses están preparados para elegir trabajo. Cuando se les pregunta si saben para qué son buenos, si conocen sus limitaciones, quedan con la mirada en blanco. O muchas veces responden refiriéndose al tema que conocen, lo cual es equivocado.

Esta confusión es comprensible. Es relativamente fácil para cada quien reconocer sus destrezas y conocimientos. Hemos tenido que adquirirlos, de manera que son algo aparte, diferente. No son "nosotros". ¿Pero los talentos? Nuestros talentos son sencillamente nuestros patrones recurrentes de comportamiento. Son nuestra misma esencia. Se necesita una objetividad fuera de lo común para miramos desde lejos y apreciar esos patrones únicos que forman nuestro Yo.

En segundo lugar, cuando alguien se presenta para un cargo, naturalmente desea impresionar. Por consiguiente, engalana lo más posible los pocos patrones recurrentes de los cuales tiene conciencia.

Durante la entrevista, la persona se califica a sí misma de "firme", en lugar de "agresiva". Se describe diciendo que es "ambiciosa" en lugar de "insistente". Esta forma de presentar las cosas no suele ser un engaño deliberado. Son intentos reales por describirse de una manera positiva. Pero cualesquiera que sean sus motivaciones, el instinto que lleva a la persona a tratar de impresionar hace que el trabajo del entrevistador - del buscador de talento - sea mucho más difícil.

Estos obstáculos para la búsqueda de talento son una realidad de la vida. Por ser como es, la naturaleza humana lleva a que siempre sea difícil para nosotros conocerlos y a que siempre tratemos de vender lo que somos durante las entrevistas. A pesar de estos obstáculos, los grandes gerentes aciertan mucho más que los demás al seleccionar personas con los talentos apropiados para la función en cuestión. Han descubierto algunas técnicas sencillas para penetrar las barreras y encontrar la concordancia entre la persona y la función.

Sepa cuáles son los talentos que busca

A principios de los años noventa, Gallup comenzó a trabajar con dos de las empresas de corretaje más grandes de los Estados Unidos. Las dos compañías deseaban ayuda para seleccionar a sus agentes. Y ambas definían la función exactamente en los mismos términos: a.l corredor no se le pagaba para ser un administrador de dineros, ni para hacer análisis financieros, ni para escoger las acciones. Se le pagaba para ser un cosechador de dinero que supiera identificar a los posibles clientes que tuvieran un buen potencial para luego convencerlos de invertir su dinero a través de su empresa. Era realmente un vendedor.

Aunque las dos definiciones eran iguales, la organización de las dos compañías era diferente. Una era extremadamente estructurada. Cada corredor pasaba meses aprendiendo a representar la misma colección de productos meticulosamente agrupados y se apoyaba en cursos periódicos de actualización para no apartarse demasiado del mandato de la compañía.

Por otra parte, la segunda compañía era de carácter emprendedor y de absoluta libertad. A cada corredor se le decía: "Aquí tiene un teléfono y un directorio. Deseo ver 500 000 dólares en activos bajo nuestra administración de aquí a un año. Que tenga suerte".

Las dos estrategias tenían sus ventajas. Y las dos estrategias han demostrado ser muy exitosas. Sin embargo, una misma persona no habría podido ejecutarlas ambas. Aunque el cargo era el mismo - "corredor" - y la descripción del cargo era igual- "cosechador de dinero" - los perfiles de talentos eran completamente diferentes.

Para la compañía estructurada, era crucial el talento impulsor del logro, el ardiente empuje interior; en ese ambiente de supervisión frecuente, otros talentos impulsores, como la necesidad de independencia, eran realmente una desventaja. El talento mental crucial era el de la disciplina - la capacidad para trabajar en un ambiente altamente controlado. Los talentos mentales como la claridad o el pensamiento estratégico eran mucho menos importantes porque la compañía, y no el corredor, era la que fijaba el rumbo y determinaba las mejores rutas que se debían seguir. Cualquier corredor que hubiese querido hacer eso por su cuenta habría comenzado a chocar rápidamente con la compañía, y habría perdido en el intento.

En la compañía de carácter emprendedor sucedía todo lo contrario.

El talento impulsor crítico era el deseo - la necesidad imperiosa de independencia - y el talento mental crítico era la claridad - la capacidad de escoger un cliente potencial del directorio, de elegir a quién llamar entre todas las posibilidades. Sin esos talentos, el infortunado corredor se habría sentido perdido y solo, un hombre de compañía en un mundo emprendedor.

Un corredor con gran deseo y claridad no es necesariamente mejor que otro con gran iniciativa y disciplina. Pero ciertamente se acomodaría mejor en la compañía emprendedora, de la misma forma que el corredor dotado de talento para el logro y de disciplina estaría mejor en una compañía más estructurada. Sin este conocimiento, las dos compañías habrían terminado por contratar los corredores de la otra, con repercusiones desastrosas.

Como gerente, usted debe saber exactamente cuáles talentos desea. A fin de identificarlos, mire más allá del nombre y la descripción del cargo. Piense en la cultura de la compañía. ¿Es su compañía del tipo que utiliza puntajes para promover el desempeño y convierte en héroes a quienes alcanzan los puntajes más altos? Si es así, cerciórese de incluir el talento impulsor de la competencia en su perfil. O quizás su organización pone énfasis en el propósito de fondo del trabajo y confiere prestigio solamente a

quienes viven los valores de la empresa. En ese caso, busque personas con el talento impulsor de la misión, personas que necesiten ver el propósito ulterior del esfuerzo del cual hacen parte.

Piense en la forma como han de establecerse las expectativas y en la cantidad de supervisión que tendrá la persona. Piense en quién es usted como gerente y quiénes han de acoplarse a su estilo. ¿Prefiere establecer metas a corto plazo y verificarlas periódicamente con cada persona a fin de determinar el incremento de su progreso? Si es así, debe rodearse de subalternos directos ansiosos de estructura, detalle y actualizaciones periódicas, es decir, que posean el talento mental de la disciplina. ¿O es usted la clase de gerente que prefiere delegar tanta responsabilidad como le es posible, que establece metas a largo plazo y espera que los empleados se encaminen hacia esas metas sin mayor ayuda de parte suya? En ese caso, sus subalternos necesitarán el talento mental de la claridad, descrito anteriormente.

Piense en las otras personas de su equipo. Piense en la totalidad del ambiente de trabajo en el cual debe encajar la persona. Es probable que el equipo esté compuesto por personas serias y sólidas pero que necesitan un poco de drama y emoción. Si es así, busque una persona con el talento relacional del estímulo, una persona que pueda hallar drama en casi cualquier logro o etapa del camino. Quizás los miembros del equipo tengan buenas relaciones pero no puedan ser francos entre sí. En ese caso, busque una persona que lidere con el talento relacional de la firmeza, de manera que haya por lo menos una persona que sienta la urgencia de sacar a la luz cada uno de los problemas, por delicados que sean: Quizás su organización cuente con un departamento fuerte de recursos humanos que pueda darles a los gerentes información detallada sobre las fortalezas y debilidades de cada uno de sus subalternos directos. En ese caso quizás no necesite seleccionar gerentes con el talento relacional de la percepción individualizada, definido como la capacidad para identificar y aprovechar la singularidad de cada quien. O quizás su organización no ofrezca apoyo alguno en el área de recursos humanos. En ese caso, los talentos relacionales como la percepción individualizada, o el talento que tiene quien siente la necesidad de construir vínculos duraderos, o la necesidad de invertir en el crecimiento de los demás y de obtener satisfacción de ello, serán las piedras angulares del perfil de talentos que usted necesita.

Sopesar todas esas variables puede ser una labor colosal. Por consiguiente, reduzca su escala. Trate de identificar un *talento crítico* en cada una de las tres categorías de talentos impulsores, mentales y relacionales. Utilice esos tres talentos como plataforma. Concéntrese en ellos durante el proceso de entrevistas. Menciónelos cuando solicite referencias. No haga concesiones con respecto a esos talentos, por atractiva que parezca la hoja de vida de un aspirante.

Estudie a sus mejores empleados

Si desea tener la seguridad de haber partido de los tres talentos acertados, estudie a los mejores empleados que realizan la función en cuestión. Esto puede parecerle obvio, pero tenga cuidado: la sabiduría convencional le indicaría lo contrario.

La sabiduría convencional afirma que lo bueno es lo contrario de lo contrario de lo malo, que si desea comprender la excelencia debe investigar el fracaso e invertirlo. La sociedad en general define la buena salud como ausencia de enfermedad. En el aula de clases, les hablamos a los muchachos que consumen drogas para averiguar cómo impedir que los demás las utilicen y estudiamos los detalles de la haraganería para aprender a retener a los estudiantes en la escuela.

Y en el mundo del trabajo, esta fascinación por la patología es igualmente generalizada. Los gerentes se expresan mucho mejor acerca de las fallas de servicio que sobre el éxito del mismo, y muchos todavía definen la excelencia como "cero defectos".

Cuando se trata de comprender el talento, esta predilección por la patología lleva a muchos gerentes a equivocarse de plano en su diagnóstico sobre lo que se necesita para sobresalir en una determinada función. Por ejemplo, muchos gerentes piensan que, puesto que los malos vendedores sufren de reticencia para hacer las visitas, los vendedores excepcionales no; o puesto que los malos meseros son demasiado tecos, los meseros excepcionales deben mantener a raya sus opiniones.

Rechace esta obsesión por la patología. No es posible deducir la excelencia a partir del estudio del fracaso. ¿Por qué? Porque la excelencia y el fracaso suelen ser sorprendentemente parecidos. La anomalía está en los promedios.

Por ejemplo, estudiando a los mejores vendedores, los grandes gerentes han aprendido que los mejores, lo mismo que los peores, sufren de reticencia a las visitas. Aparentemente, el mejor vendedor, lo mismo que el peor, siente como si se estuviera vendiendo a sí mismo. Es el talento impulsor de sentirse personalmente involucrado en la venta lo que hace que sea tan persuasivo. Pero también hace que tome el rechazo como algo personal - cada vez que hace una visita de ventas siente el escalofrío del temor de que alguien le diga que no a él, a él.

La diferencia entre la grandeza y el fracaso en las ventas está en que los excepcionales no permiten que ese miedo los paralice. Tienen la bendición de otro talento, el talento relacional de la confrontación, el cual les ayuda a sentir una satisfacción inmensa al enfrentar al posible cliente y vencer su resistencia. Todos los días sienten la reticencia a las visitas, pero su talento de confrontación les ayuda a superarla. Su amor por la lucha es superior a su temor de ser rechazados.

Al carecer de este talento de confrontación, el mal vendedor solamente siente el miedo.

El vendedor promedio no siente nada. Se limita a seguir como autómata el enfoque de los seis pasos que le han enseñado y a esperar lo mejor.

Estudiando a los mejores, los grandes gerentes pueden descartar muchas ideas equivocadas de ese tipo. Por ejemplo, saben que los mejores meseros, lo mismo que los peores, se forman opiniones fuertes. La diferencia entre los mejores y los peores es que los mejores meseros utilizan esas opiniones que se forman rápidamente para acomodar su estilo a cada mesa de clientes, mientras que los peores sencillamente se muestran displicentes. Los meseros promedio no se forman impresión alguna de manera que atienden a todo el mundo con el mismo discurso monótono.

Y las mejores enfermeras, contrariamente a la opinión generalizadas, establecen relaciones emocionales fuertes con sus pacientes. La diferencia entre las mejores y las peores es que las mejores enfermeras usan sus emociones para asumir el control y suavizar el mundo del paciente lo más posible, mientras que las peores se dejan abatir por sus emociones. ¿Y las promedio? Las enfermeras promedio se protegen guardando su distancia. Se desconectan emocionalmente.

Los gerentes excepcionales aconsejan tomarse el tiempo para estudiar a los mejores empleados. Así, conozca los por qué, los cómo y los quiénes de sus mejores empleados y seleccione a los nuevos con base en talentos semejantes.

En últimas, buena parte del secreto de seleccionar con base en el talento está en el arte de la entrevista. Al entrevistar en busca de talento, la mayoría de los gerentes tienen presentes las trampas más claras: no someter al candidato a una presión indebida; no evaluar a la gente solamente con base en la apariencia; no apresurarse a juzgar. Evitando esas trampas se construyen los cimientos para una entrevista productiva.

Sin embargo, si usted desea sobresalir en el arte de entrevistar, deberá hacer otras cosas más. En el capítulo 7 describiremos en detalle las técnicas de entrevista que les han servido a los gerentes excepcionales para encontrar con mucha precisión los talentos que buscan.

CAPÍTULO 4:

SEGUNDA LLAVE:

DEFINIR LOS RESULTADOS ESPERADOS

GERENCIA POR CONTROL REMOTO

"¿Por qué es tan difícil dirigir bien a la gente?"

"La responsabilidad por la calidad de toda la enseñanza en mi distrito recae en últimas sobre mí. Sin embargo, en todas las aulas hay un maestro y unos alumnos.... detrás de una puerta cerrada".

Gerry C., superintendente de un distrito escolar grande, expresa perfectamente el desafío de un gerente: ¿Cómo lograr que las personas hagan lo que uno desea cuando no se está presente para decírselo a ellas? Gerry sabe lo que todos los gerentes excepcionales saben: el gerente puede creer que tiene más control, pero no es así. En realidad tiene menos control que sus subalternos. Cada empleado puede decidir lo que hace o deja de hacer. Decide cómo, cuándo y quién. Para bien o para mal, es el empleado quien hace que las cosas sucedan.

Usted como gerente no puede. No puede hacer que las cosas sucedan. Lo único que usted puede hacer es influir, motivar, reprender o lisonjear con la esperanza de que la mayoría de su gente haga lo que usted le pide. Eso no es control. Es control remoto. No obstante, va de la mano con la responsabilidad por el desempeño del equipo.

Esa situación difícil se complica todavía más por el hecho de que los seres humanos son caprichosos. Por cuidadosa que haya sido la selección de determinados talentos, cada uno de sus empleados trae consigo su propio estilo, sus propias necesidades y sus propias motivaciones. No hay nada de malo en toda esa variedad - muchas veces es una verdadera ventaja contar con un equipo de personas que vean el mundo desde ángulos ligeramente distintos. Pero esta diversidad complica su trabajo notablemente. No solamente tiene que hacer su gestión por Control remoto, sino que tiene que tomar en consideración el hecho de que cada uno de sus empleados responderá a sus señales de manera ligeramente diferente pero importante.

Si le sirve de consuelo, los gerentes excepcionales tienen la situación más difícil de todas. Viven además bajo el cerco de dos creencias fervientes. Primera, como ya dijimos en el capítulo 2, creen que las personas no cambian mucho. Saben que no pueden obligar a todas las personas de un determinado cargo a desempeñar su función exactamente de la misma manera. Saben que no pueden limar totalmente las diferencias de estilo, necesidad y motivación.

Segunda, creen que la organización tiene una razón de ser, y que esa razón es el desempeño, definido el "desempeño" como cualquier resultado que un cliente interno o externo considera valioso. En su opinión, la responsabilidad fundamental del gerente no es ayudar a crecer a cada persona. No es crear un ambiente en el cual cada persona se sienta importante y especial. Aunque esos son métodos útiles, no dan en el punto. El punto es encauzar a las personas hacia el desempeño. El gerente tiene la plena responsabilidad de lograr eso y así debe ser. Esto explica el escepticismo de los gerentes excepcionales frente a la tendencia a delegar toda la autoridad en su gente. Si bien un equipo en el cual cada quien puede tomar todas sus decisiones estará lleno de personas realizadas, quizás no sea muy productivo.

Por consiguiente, su dilema es el siguiente: el gerente debe conservar el control y encauzar a la gente hacia el desempeño. Pero está limitado por la creencia de que no puede obligar a todo el mundo a desempeñarse de la misma manera.

La solución es tan elegante como eficiente: definir correctamente los resultados y después permitir que cada quien encuentre su camino para llegar a ellos.

Esta solución puede sonar simple, pero si la analiza a fondo, reconocerá su poder.

Primero, resuelve el dilema del gerente excepcional. Sus dos creencias rectoras - que las personas son siempre diferentes y que los gerentes deben encauzarlas hacia el mismo desempeño - súbitamente dejan de estar en conflicto. Ahora están en armonía. En efecto, están entretreídas. La última libera al gerente para aprovechar la primera. Para encauzar a la gente hacia el desempeño, el gerente debe definir los resultados esperados y aferrarse a ellos religiosamente. Pero tan pronto como lo hace, tan pronto como unifica los resultados requeridos, evita lo que siempre había considerado imposible: tener que obligar a todo el mundo a seguir el mismo camino hacia los resultados. Al unificar los fines evita tener que unificar los medios.

Si un superintendente escolar logra mantener su atención sobre las calificaciones y los logros de los alumnos, no necesita perder tiempo evaluando la calidad de planes de estudio o el orden de las clases de sus maestros. Si el gerente de un hotel puede medir la calificación que sus huéspedes dan a sus funcionarios de recepción y el número de visitas repetidas generadas, no tendrá que verificar hasta qué punto esos funcionarios han cumplido específicamente con el guión de bienvenida. Si el gerente de ventas puede definir muy concretamente los pocos resultados que espera de sus vendedores, puede hacer caso omiso del detalle con el cual llenan sus informes de visitas.

En segundo lugar, esta solución es supremamente eficiente. En la naturaleza, la ruta más eficiente entre el punto A y el punto B rara vez es una línea recta. Siempre es el camino de menor resistencia. La forma más eficiente de convertir el talento de una persona en desempeño es ayudar a esa persona a encontrar su propio camino de menor resistencia hacia los resultados deseados.

Con la mente fija en los resultados esperados, el gerente de ventas excepcional puede evitar la tentación de corregir el estilo de vender de cada quien para ajustarlo a un determinado molde. Lo que hace es acoplarse al ritmo de cada quien, allanando un camino individual hacia el resultado deseado. Si un vendedor cierra sus ventas construyendo relaciones, otro por medio de su competencia técnica y atención a los detalles y otro a través de la simple persuasión, entonces el gerente excepcional no tiene que intervenir... siempre y cuando que las ventas sean de calidad.

En tercer lugar, esta solución estimula a los empleados a asumir la responsabilidad. Muchos gerentes excepcionales desean que cada uno de sus empleados sienta un cierto grado de tensión, la tensión para el logro. Esa tensión se crea definiendo los resultados esperados. Es definiendo los resultados exigidos y no tanto midiéndolos como los grandes gerentes crean el ambiente en el cual cada empleado siente esa ligera emoción de la presión, la sensación de estar por cuenta propia con un objetivo muy claro. Esta clase de ambiente anima a los empleados talentosos y ahuyenta a los guerreros del CAMINO. Es la clase de ambiente en el cual una persona debe necesariamente aprender. Debe aprender cuál es la combinación única de jugadas que le funciona mejor una y otra vez. Debe aprender cómo reacciona frente a las presiones, cómo se gana la confianza de la gente, cómo permanece enfocada, cómo y cuándo necesita descansar. Debe descubrir sus propios caminos de menor resistencia.

Si bien el hecho de definir los resultados esperados en realidad impone grandes expectativas a los empleados, quizás no haya otra manera mejor de fomentar en ellos la seguridad en sí mismos y el conocimiento de lo que son.

Tentaciones

"¿Por qué tantos gerentes tratan de controlar a su gente?"

Si definir los resultados en lugar de los métodos es algo tan elegante y eficiente, ¿por qué los gerentes no se limitan a hacer eso solamente? ¿Por qué tantos gerentes que optan por imponer la forma como se debe hacer el trabajo frente al desafío de convertir talento en desempeño? Cada gerente tiene sus propias razones, pero en últimas puede ser cuestión de que la fascinación por el control es demasiado tentadora. A primera vista, estas tentaciones parecen justificadas, pero basta con permitir que se manifiesten para que consuman la vida de la compañía y marchiten su valor.

Tentación: "Personas perfectas"

La primera tentación es bien conocida.

Imagine un experto, un experto bien intencionado cuyo deseo es ayudar a todos los empleados a superar sus imperfecciones. Observa todas las dudas e ineficiencias a su alrededor y sabe, sencillamente sabe, que si sólo la gente pudiera aprender su método sencillo, el mundo sería mucho mejor. Y todos se lo agradecerían.

Este experto cree que existe la "manera perfecta" de desempeñar cada función. Con tiempo y estudio encuentra esa "única manera perfecta" y procede a enseñársela a todos los empleados. Usted, el gerente, tan sólo tendrá que supervisar a cada persona para asegurarse de que esté cumpliendo con el régimen.

Muchos gerentes se dejan seducir por la idea de que existe "una manera perfecta", susceptible de enseñarse además. Por consiguiente, envían a los vendedores a aprender los diez secretos de la negociación eficaz para después evaluarlos con base en su cumplimiento de los pasos obligados. Envían al embrión de ejecutivo a adquirir las veinte competencias del buen líder para después calificarlo con base en su capacidad para demostrarlas una por una. Y, con la mejor de las intenciones, instan a cada empleado a desarrollar los nueve hábitos para vivir una vida eficaz.

Aunque sus áreas de interés varían, todos estos científicos expertos toman sus ideas de la misma premisa, a saber, que la singularidad de los individuos es una mancha. Afirman que, para lograr desempeño, es preciso enseñar el método perfecto, eliminar las manchas y perfeccionar a todas y cada una de las personas.

Frederic Taylor, autor de los infortunados estudios de tiempos y movimientos, es considerado el padre de la escuela de pensamiento de "la manera perfecta", aunque a pesar de una competencia formidable en estos últimos tiempos, quizás la mayor influencia derivada de esa escuela provenga de una mujer llamada Madelaine Hunter.

Prácticamente todos los educadores de los Estados Unidos conocen ese nombre. Tras estudiar las prácticas de la enseñanza eficaz en la Escuela Elemental de la Universidad de UCLA, Madelaine Hunter identificó los que para ella son los siete componentes esenciales de una lección eficaz:

- Paso 1: Un repaso breve
- Paso 2: Introducción
- Paso 3: Explicación
- Paso 4: Demostración
- Paso 5: Verificar comprensión
- Paso 6: Sesión de preguntas y respuestas
- Paso 7: Estudio a solas

A cada uno de los pasos le dio un apelativo propio (por ejemplo, al quinto paso lo denominó "Sondeo"; el sexto se convirtió en "Práctica vigilada"). Pero según ella misma reconoce, lo único que hizo fue presentar de otra manera lo que los maestros talentosos han hecho desde siempre. No es que hubiera algo malo en ello. En efecto, fue un análisis de gran valor para cualquier educador interesado en aprender de los mejores.

De haber dejado las cosas hasta ahí, seguramente habría atraído un poco menos de atención y muchas menos críticas. Pero no lo hizo. No pudo. Se había convencido de que los siete pasos no eran solamente un resumen perceptivo de lo que la mayoría de los buenos maestros hacían en las aulas; eran una fórmula, una fórmula estricta. Cualquiera que se diera a la tarea de aprender y aplicar su fórmula se transformaría en un maestro excelente. Estaba segura de ello.

"Solía pensar que los maestros nacían, no se hacían. Pero ahora sé que no es así", afirmó durante una entrevista para *Los Angeles Times*. "He visto a ineptos convertirse en genios".

Es dudoso que haya visto tal cosa, pero convencida como estaba de que su fórmula podía en realidad convertir "a ineptos en genios", ¿acaso no podría arreglar todo el sistema educativo? ¿No podría crear un mundo mejor para los maestros, los estudiantes y los padres de familia? Bueno, en su cabeza podía. Tenía una misión.

A partir de los años 60 y hasta la fecha de su muerte en 1994, expandió su fórmula hasta convertirla en libros y en cintas de vídeo. Corrió una y otra vez por la pista de las conferencias. Cortejó a los superintendentes y administradores escolares. Difundió su buena nueva. "En la escuela de pedagogía de la universidad", anunciaba, "identificamos los ingredientes para una situación escolar exitosa. Les enseñamos a los maestros cuáles son esos ingredientes y cómo reunirlos todos para preparar un alimento nutritivo. Hemos producido maestros cocineros realmente maravillosos".

Como es de imaginar, estas afirmaciones optimistas eran música para los oídos de muchos maestros acorralados. Miles de administradores escolares se convirtieron en discípulos. Decidieron no solamente capacitar a los maestros conforme a los siete pasos, sino también evaluarlos con base en la exactitud con la cual se adherían a la secuencia requerida. Lo que comenzó como un mensaje reflexivo sobre los maestros excepcionales pasó rápidamente a ser un credo que todos los maestros se vieron obligados a recitar. En la actualidad, cientos de miles de maestros han sido adoctrinados en el "método de Madelaine Hunter" y dieciséis estados todavía acogen sus métodos oficialmente, en cierta medida.

Sin embargo, la marea comienza a contrariar la doctrina científica de Madelaine Hunter. Algunos críticos señalan que su investigación estaba viciada porque no estudió a miles de maestros excepcionales sino a unos pocos maestros que trabajaban en su escuela de UCLA. Algunos mencionan los resultados nada extraordinarios de los distritos escolares acogidos a la doctrina Hunter: las

calificaciones de desempeño de los alumnos no fueron superiores a las de los demás distritos corrientes y, en algunos casos, fueron inclusive significativamente inferiores a través de los años.

Algunos detractores son bastante benévolos con la propia Madelaine: "No creo que ella se hubiera propuesto que todo esto sucediera", dijo Gerry C., el superintendente escolar. "Sus siete pasos debían ser apenas ideas que cada maestro podría incorporar dentro de su estilo propio. Nunca tuvieron por objeto ser reglas que todos tuvieran que obedecer".

Otros la juzgan con mayor dureza. Esto dice Amy F., también superintendente escolar: "Creo que Madelaine nos arrastró tras ella. Nos atrajo la sensación de exactitud de todo el asunto. Los maestros se sienten inseguros a veces y ella presentó la enseñanza como una ciencia, una profesión de verdad. Olvidamos que la esencia de una enseñanza excepcional está en tratar a cada niño como individuo. Eso no se enseña. No existen siete pasos para descubrir que Billy aprende haciendo mientras Sally aprende leyendo. Es un talento. Madelaine nos desvió. Puso a toda la educación a la deriva".

Sean cuales fueren las críticas, la mayoría de los educadores coinciden en decir que dentro de diez años aún se conocerán y quizás venerarán sus teorías por ser un estudio perceptivo de lo que hacen los maestros excepcionales. Sin embargo, ya no tendrán la fuerza de dogma que tienen en la actualidad.

Este ejemplo se ha tomado de la educación, pero podría aplicarse a cualquier otra función. Cualquier intento por imponer la "manera perfecta" está condenado al fracaso. Ante todo, por ineficiente: la "manera perfecta" debe luchar contra las autopistas de cuatro carriles únicas de cada individuo. En segundo lugar, por degradante: al brindar todas las respuestas, le impide al individuo perfeccionar su propio estilo y asumir la responsabilidad por sí mismo. En tercer lugar, por aniquilar el aprendizaje: cada vez que se impone una regla se elimina una alternativa, y la capacidad de elegir, con todas sus repercusiones reveladoras, es el combustible del aprendizaje.

Adrian P., gerente de dos prósperas concesiones de automóviles, lo describe de la siguiente manera: "Lo más difícil de ser gerente es darse cuenta de que las personas no hacen las cosas de la misma manera que lo haría uno. Pero es preciso acostumbrarse a ello, porque cuando uno trata de obligarlas, ocurren dos cosas. Se resienten, es decir, no quieren hacerla, y crean dependencia, o sea, no pueden hacerla. Ninguna de estas dos cosas demuestra ser muy productiva a la larga".

En su intento por obtener desempeño, jamás trate de perfeccionar a su gente. La tentación puede ser muy grande, pero es preciso resistirla. Es una falsa deidad. Lo que parece una panacea milagrosa es en realidad una enfermedad que mengua la función, degrada a la gente y debilita a la organización.

Es probable que George Bernard Shaw no haya estado de muy buen humor cuando comentó: "El camino al infierno está sembrado de buenas intenciones". Pero en lo que se refiere a los intentos por perfeccionar a la gente, no estaba equivocado del todo.

Tentación: "Mi gente no tiene talento suficiente"

Como vimos en el capítulo anterior, es tentador pensar que algunas funciones son tan elementales, que no exigen talento. Las camareras de los hoteles, los agentes de telemarketing y los trabajadores del servicio hospitalario desempeñan funciones que, según la sabiduría convencional, "cualquiera puede realizar".

Engañados por esa idea, muchos gerentes no se toman la molestia de seleccionar a las personas con talento para esas funciones. Contratan virtualmente a cualquiera que se presente. En consecuencia, terminan con una fuerza laboral irremediabilmente mal escogida - miles de empleados que consideran degradante su trabajo y que sólo piensan en la forma de dejarlo atrás lo antes posible. Ante esa maldición, los gerentes responden con leyes estrictas. Imponen un manual de procedimientos del grueso de una Biblia con la esperanza de lograr que las distintas funciones sean "a prueba de idiotas", apoyados en el razonamiento de que "Si les doy a estas personas la oportunidad de elegir, muchas de ellas aprovecharán esa libertad para decidir erróneamente".

Ante semejante situación realmente no se les puede criticar a los gerentes su necesidad de controlar. Si usted no selecciona con base en el talento, no debe darle libertad a la gente. Poner todos los puntos sobre las íes y supervisar el desempeño de todos los empleados para garantizar que cumplan con las pautas detalladas. Si bien éste es un enfoque dispendioso que, infortunadamente, convierte a los gerentes en policías, ¿por qué dejar las cosas al azar? Considerando que los empleados no fueron seleccionados cuidadosamente, ¿quién podría saber lo que harían de soltarles las riendas?

Una solución más productiva sería, por supuesto, comenzar por respetar la función lo suficiente para seleccionar con base en el talento desde un principio.

Tentación: "La confianza es un bien preciado y debe ganarse"

Incluso cuando seleccionan con base en el talento, algunos gerentes permanecen atados de manos porque desconfían de la gente. Esta desconfianza innata podría ser producto de una inseguridad oculta o la manifestación de una conclusión racional: "Pienso que, en el fondo, el egoísmo es el motor de la raza humana y, por consiguiente, la mayoría de las personas se aprovechan de las circunstancias si creen poder salirse con la suya". Sin embargo, cualquiera que sea su origen, la desconfianza crea en esos gerentes una renuencia a permitir que cada empleado encuentre su propia ruta hacia el desempeño.

Asediados por la sospecha constante de que alguien, en alguna parte, se está aprovechando de ellos, su único recurso es imponer reglas. Estos gerentes tejen una red de normas encima de su mundo. Creen que la única forma de protegerse contra las fechorías inevitables de la gente es imponer reglas.

Para una persona desconfiada, la función de gerente entraña grandes tensiones. La ambigüedad - "¿Qué podrá estar haciendo ese empleado?" - y la suspicacia - "Lo que sea, seguramente está mal" - pueden ser una verdadera tortura. Infortunadamente para esos gerentes, las reglas y normas que imponen rara vez mitigan sus sospechas. Lo único que hacen es crear una cultura de cumplimiento que estrangula lentamente a la organización privándola de flexibilidad, agilidad y, quizás lo más importante, de buena voluntad.

Piense en lo siguiente: en la Florida es ilegal que un maestro utilice su propio criterio para calificar a los estudiantes. No estamos exagerando. Es ilegal. Empujados por su desconfianza y el deseo de controlar, los legisladores del estado promulgaron una ley en la cual se definen los porcentajes y las notas. Si un alumno obtiene un puntaje superior al 94%, es ilegal que se le asigne otra nota que no sea A. Si el puntaje está entre el 85% y el 93%, debe obtener una B. Arkansas es otro estado que juzgó pertinente eliminar por ley el criterio del maestro, aunque fue un poco más indulgente con los alumnos: en Arkansas se asigna una A para el 90% o más, mientras que cualquier cosa por encima del 80% merece una B.

Los superintendentes excepcionales dicen que no tiene nada de malo darles a los maestros una pauta para las notas y los porcentajes. La mayoría de los estados lo hacen y con ello ayudan a garantizar la coherencia entre los distritos. ¿Pero una ley? Con razón tantos maestros sienten que la gente les ha retirado su confianza y buena voluntad.

¿Y qué decir de la noción de que "la confianza se debe ganar"? Por sensata que parezca, los grandes gerentes la rechazan. Saben que si existe una desconfianza de fondo, no hay un límite, ni momento en el tiempo, a partir del cual las personas súbitamente se vuelvan dignas de confianza. La desconfianza se relaciona con el futuro. Si usted ve con escepticismo innato los motivos de los demás, no habrá comportamiento bueno alguno que pueda convencerlo de que no están a punto de decepcionarlo. La suspicacia es una condición permanente.

Claro está que en ocasiones habrá desilusiones. Pero los gerentes excepcionales como Michael, el gerente del restaurante a quien nos referimos en la introducción, ven en ellas la excepción y no la regla. Creen que si esperan 10 mejor de la gente, eso será 10 que obtendrán la mayoría de las veces.

La desconfianza innata quizás sea crucial para determinadas funciones - la abogacía o el periodismo investigativo, por ejemplo. Pero es fatal para un gerente.

Tentación: "Algunos resultados son imposibles de definir"

Muchos gerentes querrían definir los resultados esperados y dejar que cada quien encuentre su propio camino, pero no pueden. Afirman que algunos resultados son imposibles de definir. y si no es posible definir los resultados esperados, entonces es preciso definir los pasos obligados pues, en su opinión, es la única forma de evitar el caos.

Desde algunos ángulos, esta perspectiva es bastante comprensiva en realidad. En primer lugar, es cierto que algunos resultados son difíciles de definir. Las ventas, las utilidades o hasta las notas de los estudiantes se prestan fácilmente a la cuantificación. Pero no sucede lo mismo con la satisfacción de los clientes o la moral de los empleados. Sin embargo, estos dos son críticos para la excelencia en el desempeño de muchas funciones.

En segundo lugar, si no se definen la "satisfacción de los clientes" y la "moral de los empleados" en función de resultados, de todas maneras es necesario hallar alguna forma de motivar a la gente a prestar atención a sus clientes y a sus empleados. No cabe duda de que una manera de hacerla sería definiendo los pasos correctos.

Pero si bien este punto de vista es comprensivo, no es sabio. Estos gerentes se rinden muy pronto. El hecho de que sea difícil definir algunos resultados no significa que sea imposible hacerla. Sencillamente significa que dichos resultados no saltan a la vista y exigen reflexión. Reflexionando se descubre que hasta los aspectos más intangibles del desempeño se pueden definir realmente en función de resultados. Y una vez definidos los resultados se evita el esfuerzo inútil de obligar a todo el mundo a satisfacer a los clientes o de tratar a todos los empleados por igual.

Veamos en más detalle el resultado de la "moral de los empleados" (más adelante nos referiremos a la satisfacción de los clientes). Tal como lo describimos en el primer capítulo, muchas compañías han reconocido que la fuerza de su cultura es una de sus armas competitivas. Si pueden tratar mejor a sus empleados que sus competidores, podrán atraer más talento, y orientar y desarrollar ese talento para finalmente dominar.

En su opinión, la cultura - la manera como los gerentes tratan a su gente -²ha adquirido una importancia enorme. Demasiado grande, al parecer, para dejarla al azar.

En lugar de definir la cultura sólida en función de los *resultados emocionales* de sus empleados - "Así queremos que se sientan nuestros empleados" - muchas compañías han optado por descomponer la "cultura" en pasos - "Esto es lo que todos los gerentes/líderes deben hacer". Tal como vimos en el capítulo 2, esos pasos suelen denominarse "competencias".

Una vez definidas, las competencias representan un enfoque y un lenguaje común para buena parte de lo que sucede dentro de la compañía. Los gerentes nuevos deben aprenderlas. Los gerentes existentes son evaluados con base en ellas por sus pares, sus subalternos y sus superiores. El gerente perfecto es quien las posee todas. Por supuesto, todo el mundo sabe que tal persona es un fantasma, pero eso no impide que los gerentes se preocupen cuando sus subalternos les asignan una mala calificación en competencias tales como "Visión inspiradora" o "Serenidad en las crisis". Tampoco impide que los jefes les exijan mejorar los puntajes para el año siguiente si desean hacerse acreedores al 100 % de la bonificación discrecional. Sin embargo, esas competencias son rápidamente tomadas muy en serio.

Por suerte, no por los gerentes excepcionales. Ellos saben que no se puede legislar de antemano sobre la manera como un gerente ha de relacionarse con su gente minuto a minuto. La cultura no debe tallarse en piedra. Primero, desvía la atención - obliga al gerente a cumplir una "norma" mientras debería estar averiguando cuál es el estilo que mejor se le acomoda. Segundo, es imposible - los talentos innatos y no las "competencias" son los que determinan las interacciones de los gerentes minuto a minuto, y los talentos no se enseñan.

Pero esto no significa que no se les deba exigir a los gerentes que traten bien a sus empleados. Es preciso hacerla. Lo que no se debe legislar es la manera de hacerla, paso por paso. Sería mucho más eficaz identificar las pocas emociones que se espera despertar en los empleados y dejar en manos de los gerentes la responsabilidad de crear dichas emociones. Estas emociones se convierten en los resultados.

Tomemos como ejemplo las seis primeras preguntas de las doce que miden la fortaleza del sitio de trabajo:

1. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Cuento con el equipo y los materiales necesarios para hacer bien mi trabajo?
3. ¿Me ofrece mi trabajo la oportunidad de hacer todos los días lo que mejor sé hacer?
4. ¿He recibido durante los últimos siete días reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?
5. ¿Mi jefe o alguien más en el trabajo parece interesarse por mí como persona?
6. ¿Hay alguien en mi trabajo que me estimula a progresar?

Estas preguntas describen algunos de los resultados emocionales más importantes que sus gerentes deben generar en los empleados. Lo que se busca es que los empleados respondan "Completamente de acuerdo" a estas preguntas al finalizar el año, y sus gerentes deberán asumir la responsabilidad de lograr esa calificación de 5. Pero ahora que ha identificado lo que desea que sus empleados sientan, tiene la fortuna de no obligar a cada uno de sus gerentes a crear esos sentimientos al ritmo de un mismo compás.

Tomemos el ejemplo de la emoción "confianza" medida por la pregunta "¿Mi jefe o alguien más en el trabajo parece interesarse por mí como persona?" Un supervisor de primera línea tiene un estilo tímido y 'amable, Un supervisor construye sus relaciones por medio de franqueza y coherencia, Un supervisor se vale de una pasión desbordante y del sentido del humor. Pero el gerente excepcional no favorece un

estilo u otro, siempre y cuando que los subalternos de cada supervisor respondan con un "5" a la pregunta "¿Mi jefe o alguien más en el trabajo parece interesarse por mí como persona?" El gerente excepcional sabe que no necesita perder tiempo y dinero enviando al supervisor tímido a un curso de oratoria, o al supervisor franco a un curso para pulir sus relaciones interpersonales, (Claro está que podría descubrir que determinado supervisor no tiene un camino de menor resistencia para construir relaciones con su gente, Por alguna razón, sencillamente no confían en él. En el capítulo 6 describiremos la manera como los grandes gerentes manejan este problema.)

Tal como lo descubrió Gallup, definir los resultados correctos para medir la "cultura" puede ser un verdadero desafío, Pero vale la pena el esfuerzo, Si para identificar los resultados esperados se dedicara tanto tiempo como el que se dedica a tratar de legislar el estilo del gerente, todos saldrían beneficiados, La empresa sería más eficiente, El departamento de recursos humanos tendría mejor imagen, Los empleados confiarían más, Y los gerentes podrían ser ellos mismos, Al fin.

REGLAS GENERALES

"¿Cómo y cuando recurren los grandes gerentes a los métodos?"

Los mejores gerentes evitan todas esas tentaciones. Saben que su desafío no está en perfeccionar a la gente sino en aprovechar las características singulares de cada quien. Seleccionan con base en el talento, por simple que sea la función que haya que desempeñar. Su instinto los induce a confiar en las personas a quienes han seleccionado. Y creen que, con la suficiente reflexión, podrán definir incluso cosas tan intangibles como la "satisfacción de los clientes" y la "moral de los empleados" en función de resultados.

Sin embargo, esto no significa que descarten la necesidad de un método. No lo hacen. La responsabilidad fundamental de un gerente es convertir el talento en desempeño. Ciertos pasos obligados constituyen en ocasiones la plataforma para el desempeño. Durante el transcurso de las entrevistas de Gallup, los gerentes describieron la forma y las instancias en las cuales utilizaban un método de pasos obligados para promover el desempeño. Las siguientes son las reglas generales que les sirven de guía.

Primera regla: No quebrar el banco

Los empleados deben cumplir con ciertos pasos obligados en todos los aspectos del trabajo relativos a la exactitud o la seguridad.

Tomemos el ejemplo de la banca. Un banco cumple muchas funciones diferentes pero, a la larga, puede ofrecerles valor a sus clientes únicamente en la medida en que maneje sus dineros con exactitud y seguridad. Por lo tanto, la base de toda función dentro del banco, trátase del agente de bolsa, del asesor de inversiones o del cajero, es la necesidad de realizar el trabajo con exactitud y seguridad. Para demostrarles a los empleados exactamente el significado de las palabras "exactitud" y "seguridad", la industria bancaria ha definido unas medidas reguladoras y cada banco tiene sus propias directrices internas. Los empleados del banco deben cumplirlas. No solamente forman parte de su trabajo sino que constituyen el fundamento del mismo. Cualquier gerente que olvide esto y les permita a sus empleados demasiado espacio para maniobrar, corre el riesgo de destruir el valor del banco.

Los gerentes del banco Baring's, una institución inglesa con doscientos años de historia., lo olvidaron.

A finales de 1994 Nicholas Leeson, de veintiocho años, gerente general de la operación de futuros del banco Baring's en Singapur, comenzó a invertir grandes cuantías en la bolsa de valores del Japón, guiado por la idea de que la bolsa tendría un alza. Adivinó mal. La bolsa continuó cayendo y él continuó aumentando sus apuestas ingenuamente, con la esperanza de un cambio hacia el alza. Durante los meses de noviembre y diciembre perdió una gran cantidad de dinero del banco.

Su caso no fue especialmente raro. Los agentes que negocian en futuros pierden grandes cantidades de dinero de sus compañías todo el tiempo. Cuando esa situación se repite constantemente, la compañía sencillamente corta el suministro de dinero, despide a su agente, absorbe las pérdidas y la asigna en su totalidad al costo de hacer negocios.

Lo raro fue que, en el caso de Nick Leeson, al parecer sus superiores desconocían la dimensión de las pérdidas. En un ejemplo extraño de un empleado facultado pero enloquecido, el gerente le había entregado el control de todas las operaciones contables de la oficina de Singapur convirtiéndolo en un lobo suelto entre las ovejas, encargado de vigilar sus propias actividades de bolsa. No existía un sistema para garantizar que Leeson cumpliera con las directrices de la "exactitud" contable y la "seguridad" de las inversiones. Esto le permitió hacer fácilmente lo que más de unos cuantos jóvenes desesperados harían: establecer cuentas ficticias para ocultar las pérdidas crecientes. En Londres, alegremente despreocupado, su gerente continuaba enviándole dinero.

Leeson hizo su última jugada en enero de 1995. Apostó todo a que el índice Nikkei del Japón subiría finalmente. Con seguridad hizo algo verdaderamente atroz en otra vida, porque el 17 de enero un violento terremoto arrasó las ciudades de Kobe y Osaka, lo cual provocó un verdadero colapso del índice Nikkei. La apuesta había fallado.

A la mañana siguiente, el Baring's se despertó con pérdidas superiores a los 1 300 millones de dólares, aproximadamente 700 millones de dólares más de lo que tenía en reservas líquidas. Un mes después, el 27 de febrero, el banco se desplomó. Leeson fue a la cárcel y cuatro mil empleos quedaron en entredicho. La institución de doscientos años estaba acabada.

Esta historia es de un banco, pero bien podría ser la de la producción de un avión de propulsión a chorro, el diseño de un parque de atracciones, la operación de un tren subterráneo, o un curso de buceo. Todas las funciones requieren un cierto nivel de exactitud o seguridad y, por lo tanto, para todas las funciones los empleados deben cumplir ciertos pasos normalizados. Los gerentes excepcionales saben que tienen la responsabilidad de garantizar que sus empleados conozcan el método y puedan ejecutarlo a la perfección. Si eso va abiertamente en contra de la individualidad, pues que así sea.

Facultar a los empleados sin ejercer ningún control de destruir el valor.

Segunda regla: "Las normas son ley"

Los empleados deben cumplir los pasos obligados cuando dichos pasos son parte de una norma de la compañía o de la industria.

Sería difícil sobrestimar la importancia de las normas. Y cuando hablamos de "normas" no nos referimos a las normas éticas o morales. Nos referimos a los idiomas, los símbolos, las convenciones, las escalas.

Todo aquello que constituye el ADN de la civilización. Sin nuestra capacidad para idear y aceptar esas normas, jamás habríamos podido desarrollar una sociedad tan compleja.

Las normas nos permiten comunicarnos. Cada idioma es sencillamente un conjunto de normas comunes. Si no compartimos las normas gramaticales de alguien y no podemos llegar a un acuerdo sobre lo que significan ciertos símbolos, entonces no podemos hablar el idioma de esa otra persona. Toda comunicación, sin importar el medio, exige que haya normas comunes - basta con preguntarle a un usuario de Windows que haya tratado de descargar un documento creado por un amigo enamorado de Macintosh.

Las normas son los pilares del aprendizaje. La habilidad de la aritmética se puede enseñar precisamente porque todos los estudiantes y todos los maestros saben que suman y restan en "base de diez". Las normas comunes permiten transferir las destrezas.

Las normas hacen posible la comparación. Por ejemplo, para poder funcionar, las economías de mercado necesitaron un sistema de normas para comparar el valor de una compañía con el de otra. Tal sistema no existía a finales del siglo XV. Pero en 1494, Luca Pacioli, monje veneciano, formalizó el sistema y lo comunicó en el primer libro que describió las normas de la contabilidad de partida doble. El sistema es el mismo que se utiliza hoy en día en Wall Street.

Contrariamente a lo que podría pensarse, las normas promueven la creatividad. Tomemos el ejemplo de la música. No existe una manera correcta de estructurar los sonidos. Pero a finales del siglo XVI en Europa, una escala estructurada se convirtió gradualmente en norma. Esta escala, llamada "cromática", se basaba en doce tonos por octava, intercalando cinco semitonos en la escala natural, representados por las siete teclas blancas y las cinco teclas negras del piano. A primera vista, podría pensarse que esto limitaría la genialidad de los compositores, pero sucedió todo lo contrario. La limitación de los doce tonos no sofocó la creatividad sino que la fomentó. La escala cromática, y su sistema formal de notación, abarcó dos siglos de composición prolífica y original. Compositores tan diversos como Vivaldi, Miles Davis, Stravinsky y Madonna utilizaron la escala cromática normalizada para dotar de voz a esa música singular que sonaba en sus cabezas.

Por tanto, las normas son el código en el cual están escritos los descubrimientos de la humanidad y la colaboración entre las personas. Los gerentes excepcionales saben que si desean construir una organización caracterizada por la cooperación y la creatividad deben garantizar que sus empleados utilicen los códigos pertinentes.

Los abogados deben estudiar la jurisprudencia. Los controladores del tráfico aéreo deben aprender los protocolos normalizados de la navegación. Los contadores deben aprender las reglas de la contabilidad de partida doble. Y los ingenieros deben diseñar productos que funcionen en la frecuencia eléctrica normalizada difundida las veinticuatro horas del día desde la estación de radio de la Oficina Nacional de Normas, la WWVB.

Si las normas son importantes en la actualidad, su importancia ciertamente se multiplicará muchas veces durante el decenio próximo. Así describe el próximo decenio Kevin Kelly, en la revista *Wired*:

La gran ironía de nuestro tiempo es que la era de los computadores ya pasó. Ya han ocurrido todas las consecuencias mayores de los computadores independientes. Los computadores no han hecho más que acelerar un poco el ritmo de nuestra vida. Por otro lado, las tecnologías más prometedoras que comienzan a hacer su aparición se deben principalmente a la comunicación entre computadores, es decir, a las conexiones [el énfasis es nuestro] y no a la computación.

Las conexiones implican redes y para las redes se necesitan normas.

Y a medida que nos apresuramos a ingresar en este nuevo mundo conectado, las compañías encargadas de definir las normas, los nuevos lenguajes, las plataformas, las escalas y las convenciones adquirirán una gran ventaja sobre las que vengan después. Serán los guardianes, ubicados en la posición perfecta para satisfacer las necesidades de la nueva comunidad hambrienta que contribuyeron a crear.

El hecho de convertir una norma *en universal* es de por sí una gran ventaja competitiva. Fue así como el VHS derrotó al Betamax. Fue así como Microsoft venció a Apple. Durante los próximos años veremos un número cada vez mayor de compañías que romperán todas las reglas de la empresa tradicional a fin de construir redes. Esto explica por qué Netscape regala su explorador; Sprint, MCI y AT&T nos atraen con teléfonos celulares gratuitos; y Sun Microsystems inunda el mercado con Java. Todos ellos están tratando de impulsar sus normas hacia la masa crítica requerida para convertirlas en la norma.

Puesto que la construcción de redes es tan importante, todos los empleados deberán representar su papel. Así como los relojeros suizos no tuvieron aliciente para idear sus propias unidades de tiempo, al empleado de mañana no se le permitirá crear sus propias normas. Por ejemplo, considerando su competencia intensa con Sun Microsystems, los programadores de Microsoft no tendrán mayor libertad para escribir nuevos programas utilizando la versión de lava de Sun. O en una situación menos compleja, considerando el interés nacional por las pruebas normalizadas de desempeño, los maestros no tendrán libertad para rediseñar sus currículos con base en sus propias preferencias.

Esto no significa que la gerencia del futuro haya de ser rígida y controladora. Sencillamente significa que los empleados deberán expresar su creatividad e individualidad a través de un medio normalizado. También en estos casos, facultar sin control podría ser el fin del valor de una compañía.

Tercera regla: "No permitir que el credo opaque al mensaje"

Los pasos obligados son útiles únicamente en la medida en que no opaquen el resultado deseado.

Mark B., gerente de una importante firma consultora, tomó el vuelo de las 4 p.m. de Nueva York a Chicago. El avión salió del terminal y se dirigió lentamente hacia la pista designada. De pronto se escuchó la voz del comandante por el sistema de intercomunicación: "El aeropuerto O'Hare está cerrado por mal tiempo. En este momento no están entrando ni saliendo aviones. Es probable que haya una demora. Les informaremos tan pronto sepamos algo".

Ese anuncio es bastante deprimente para un pasajero. Tener que esperar en tierra es peor que una cancelación. Cuando cancelan un vuelo, uno por lo menos sabe que tendrá que hacer otros arreglos. Cuando el avión queda detenido en tierra, no hay forma de asumir el control de la situación. La demora podría ser de cinco minutos o de dos horas. Los dioses del clima son caprichosos.

Entonces Mark oprimió el botón de llamada y le preguntó a la auxiliar de vuelo si no podrían regresar al terminal y bajar del avión.

Era obvio que la auxiliar había oído antes esa misma solicitud y ya comenzaba a sacudir la cabeza. "Lo siento, señor, pero no podemos perder nuestro puesto en la fila. Además, nunca se sabe en qué momento nos puedan autorizar a partir".

Mark sonrió de mala gana y se acomodó en su silla buscando algo que hacer. En vista de que no podía utilizar su computador y que cien pasajeros se peleaban las tres líneas telefónicas, optó por mirar por la ventana. Tres horas después continuaba con la mirada fija en la ventana. Había visto decolar escuadrones completos de aviones, al parecer ninguno de ellos con destino a Chicago. Pensando que el tiempo quizás había suavizado la posición de la auxiliar, la llamó de nuevo e intentó un método más persuasivo:

"Vea, hemos estado aquí toda la tarde. ¿Por qué no nos llevan de regreso al terminal? Todos estaríamos mejor. Usted estaría mejor pues no tendría que atender a docenas de pasajeros irritados. El *aeropuerto* se beneficiaría porque todos gastaríamos dinero en las tiendas y los restaurantes. Por favor llévenos de regreso al terminal".

La auxiliar, quizás en un arranque de comprensión, se arrodilló y le susurró al oído con aire de conspiración: "Señor, me temo que la calidad de esta aerolínea se mide en parte por sus salidas a tiempo. Infortunadamente, la puntualidad se mide con base en el momento en que el avión se retira del terminal y no del decolaje. Como ve, señor, realmente no tenemos aliciente alguno para regresar a los pasajeros al terminal en una situación como ésta".

Ante esa respuesta, Mark no pudo contenerse más y rompió a llorar. Bueno, no lo hizo, pero es acertado decir que estaba bastante molesto. Éste es un ejemplo clásico en el cual los pasos diseñados para lograr un determinado resultado - en este caso la satisfacción de los clientes - en realidad obstaculizaron el logro de dicho resultado. En efecto, investigando más a fondo esta situación concreta, uno descubre que hay otras razones más apremiantes para no regresar al terminal: toda la tripulación recibe un salario más alto, un salario de mando, cuando el avión sale a tiempo del terminal.

Claro está que muchos pilotos utilizan su propio criterio y deciden que la comodidad de los pasajeros es más importante que la calificación futura de la aerolínea en puntualidad o que su propio paquete de remuneración. Pero realmente no se puede culpar a los que optan por permanecer en la pista. Todas las señales los inducen a no ver el resultado más importante de todos - la satisfacción de los clientes.

Usted sólo tiene que mirar a su alrededor para ver muchos ejemplos de pasos que obstaculizan los resultados que precisamente deben facilitar. Durante la época de las iniciativas de calidad, muchos centros de reservaciones de hoteles decidieron que los clientes no debían esperar a que el teléfono sonara más de tres veces. Se redefinieron los cargos, se reorganizaron los departamentos y se cambiaron los sistemas de remuneración para asegurar que los agentes de reservas cumplieran con la meta de los tres repiques. Sin embargo, lentamente se vio que a los clientes realmente no les importaba la prontitud con la cual se respondiera el teléfono. Lo único que deseaban era que se les resolvieran sus inquietudes, todas sus inquietudes, una vez que tenían al agente en la línea. Pero como los agentes tenían prisa por terminar una llamada para tomar la siguiente, los clientes sentían que se les estaba atendiendo a la carrera. Los pasos opacaban el resultado.

Pero el ejemplo más notorio de todos quizás sea el del guión. Tal parece que muchos gerentes creyeran que la única manera de lograr que los empleados cumplan con un nivel constante de servicio es haciéndolos memorizar lo que deben decir.

¿Cuántas veces ha oído usted distintas versiones del guión? "Bienvenido a Nueva York. La hora local es 8:06 p.m. Por su propia seguridad y la de los demás pasajeros, por favor permanezcan sentados hasta que hayamos llegado al terminal. Tenga cuidado al abrir los compartimentos superiores pues su contenido pudo haberse movido durante el vuelo. Si Nueva York es su destino final, bienvenido a casa.

Si no, le deseamos un viaje agradable hasta cualquiera que sea su destino final. Sabemos que usted puede elegir la aerolínea y esperamos que piense en nosotros cuando piense en viajar nuevamente".

Podría pensarse que la Administración Federal de Aviación les exige a los auxiliares de vuelo leer este guión. No es así. La FAA solamente exige a los pasajeros se les informe sobre el uso de los cinturones de seguridad, las máscaras de oxígeno, las operaciones de seguridad para la aeronave y el procedimiento de evacuación en caso de sobre grandes masas de agua. El resto del guión es producto de los gerentes, en su afán por garantizar la coherencia del servicio. Algunas aerolíneas insisten en que sus empleados lo lean al pie de la letra. Otras sencillamente lo ofrecen, en distintas versiones, a manera de guía. Aunque el nivel de cumplimiento varía, a la mayoría de los auxiliares de vuelo se les pide que utilicen el libreto para mostrar interés y calidez hacia los clientes.

He ahí el truco. El interés y la calidez deben ser emociones auténticas. Un guión, incluso diseñado con la mejor de las intenciones, impide convencer al cliente de la sinceridad de esas emociones, aunque lo sean. El problema en este caso no está en el hecho de dar un guión a los empleados porque todos ellos, en especial los nuevos, aprecian la ayuda mientras pueden caminar por sí solos. El problema radica en que el buen desempeño se ha definido con base en el cumplimiento de la lectura y no de las demostraciones auténticas de interés por los pasajeros. El credo ha adquirido mayor importancia que el mensaje.

Southwest Airlines, ganadora durante seis años consecutivos de la Triple Corona - el premio al menor número de quejas, el mejor manejo de equipaje, el mejor desempeño en puntualidad - es una de las pocas aerolíneas que ha logrado mantener su atención en el mensaje. Ellen P. es su directora de capacitación en servicio a bordo:

"Aquí en Southwest lo más importante es la 'diversión'. Claro está que la seguridad es importante y todos nuestros auxiliares deben cumplir con el reglamento de la FAA. Pero el único propósito de nuestra compañía es ayudar a nuestros clientes a tener una experiencia amena. Cada uno de los auxiliares elige la forma de cumplir con ese objetivo. No queremos que todos suenen igual. En nuestros cursos de capacitación les damos ideas y recursos, pero ellos deben utilizarlos como mejor les parezca. Por ejemplo, a cada auxiliar le damos nuestro "Manual de diversión". Dicho manual tiene una sección de chistes, una sección de juegos para jugar en cinco minutos, una sección de juegos para jugar en veinte minutos, una sección de canciones. En ese manual hay ideas sensacionales para entretener a los clientes. Pero los auxiliares no están obligados a utilizarlas si ése no es su estilo. Realmente suena tonto, pero lo que hacemos en este departamento es capacitar a la persona para que sea la mejor expresión de sí misma en su trato con los clientes. En Southwest no queremos clones".

Southwest Airlines, con su objetivo desenfadado de brindar una experiencia amena a los clientes, permite que cada auxiliar encuentre su propio camino para lograr ese resultado. Ellen lo expresa mejor:

"Creo que en Southwest esperamos que cada quien coloree saliéndose de las rayas".

Cuarta regla: "No hay pasos para lograr la satisfacción de los clientes"

Los pasos obligados solamente impiden la insatisfacción. No pueden ser el motor de la satisfacción de los clientes.

La satisfacción de los clientes tiene una importancia crucial prácticamente en cualquier tipo de negocio. Usted y todos los empleados que valgan lo que pesan desean hacer todo lo que está a su alcance para conseguir un número creciente de clientes leales. Desean convertir en promotores de la empresa a personas que jamás han ensayado su producto o servicio. Los promotores son clientes leales hasta la médula. No solamente resisten la tentación de desertar sino que cantan activamente las alabanzas de la empresa. Estos promotores son la fuerza de vendedores voluntarios más grande. Por encima del marketing, por encima de las promociones e incluso por encima del precio, son estos promotores quienes constituyen el combustible del crecimiento sostenido de la empresa.

¿Cómo conseguirlos?

Durante los últimos veinte años, Gallup ha entrevistado a más de mil millones de clientes, en un esfuerzo por identificar lo que desean realmente. Como era de esperarse, lo primero que descubrimos es que las necesidades de los clientes varían según la industria. Los clientes esperan de su médico una relación diferente de la que tienen con el hombre de mantenimiento de la televisión por cable. Esperan un lazo más íntimo con su contador que con la tienda de víveres de la localidad.

Nuestro segundo hallazgo fue más inesperado: a pesar de estas diferencias, hay cuatro expectativas notablemente constantes, independientes del tipo de empresa o los tipos de personas. Son cuatro expectativas jerárquicas, lo cual significa que es necesario cumplir las de los primeros niveles para que el cliente esté dispuesto a prestar atención a las de los niveles superiores. En su orden, estas cuatro expectativas les indican a las compañías lo que deben hacer para convertir a sus clientes potenciales en promotores.

Primer nivel: En el primer nivel, los clientes esperan *exactitud*. Esperan que el hotel les dé la habitación que reservaron. Esperan que sus extractos bancarios reflejen con exactitud su saldo. Cuando cenan por fuera de casa, esperan que el mesero les sirva lo que pidieron. Por amables que sean los empleados, si la empresa falla constantemente en exactitud, los clientes acaban por desertar.

Segundo nivel: El siguiente nivel es *la* disponibilidad. Los clientes esperan que su cadena preferida de hoteles ofrezca servicios en muchas ciudades diferentes. Esperan que su banco esté abierto en el horario que, pueden usarlo y que tengan suficientes cajeros para que el tiempo de espera sea mínimo. Esperan que su restaurante predilecto cerca, tenga espacio para estacionar y tenga meseros que tomen nota los rostros que expresan el deseo de ser atendidos. Cualquier compañía que facilite el acceso atraerá a un mayor número de clientes dispuestos a ensayarla. De ahí la proliferación de puntos de atención a los vehículos, de cajeros automáticos y de sitios en la red mundial de computadores.

Un par de puntos sobre estos dos niveles inferiores de expectativas: por una parte, por fortuna se pueden cumplir fácilmente. Ambas se prestan a soluciones tecnológicas o metodológicas.

Por otra parte, son soluciones que, infortunadamente, se pueden copiar muy fácilmente. Cualquier restaurante que haya tenido éxito por su ubicación no tarda en verse rodeado de competidores ansiosos de explotar una ubicación de primera. UPS, Airborne y la oficina de correos. No tardaron en imitar el innovador sistema de rastreo de encomiendas de Federal Express. Y, por supuesto, los cajeros automáticos son a / centavo la docena en la actualidad. Cualquier esfuerzo por satisfacer estas expectativas de nivel inferior, por original que sea, pasa rápidamente de ser una ventaja competitiva a convertirse en un bien genérico.

Por último, y lo que es más importante, lo único que se logra llenando estas expectativas, aunque sea exitosamente, es evitar la insatisfacción de los clientes. Cuando una empresa de servicios públicos logra enviar una factura exacta, los clientes no se sientan a contemplarla con admiración. La

exactitud es algo que exigen y esperan. Solamente reaccionan cuando la factura parece reflejar el consumo de gas de todo el edificio de aliado. Asimismo, cuando la compañía de televisión por cable acuerda una cita conveniente, los clientes no salen a llamar a todos sus amigos para comunicarles la buena noticia. Sencillamente respiran aliviados por haberse evitado una de las frustraciones ineludibles de la vida.

No cabe duda de que la exactitud y la disponibilidad son expectativas muy importantes. Las compañías que fallan repetidamente en estos dos aspectos terminan por languidecer. Pero la exactitud y la disponibilidad no son suficientes. En el trayecto de clientes potenciales a promotores, sus dientes apenas llevan recorrido la mitad del camino.

Las otras dos expectativas llevan hasta el final del viaje. No se limitan a prevenir los sentimientos negativos de insatisfacción, sino que cuando se cumplen permanentemente crean sentimientos positivos de satisfacción. Transforman al cliente veleidoso en el más furibundo promotor.

Tercer nivel: En este nivel, los clientes esperan una alianza. Esperan ser escuchados, recibir respuesta a sus inquietudes, sentir que la empresa está de su lado.

Hace mucho que las empresas de servicios se dieron cuenta de la importancia de ésta expectativa de la alianza. Es la razón por la cual en las tiendas de Wal-Mart hay personas de edad apostadas en las puertas para recibir a los clientes con una sonrisa y por su nombre propio. Por eso las aerolíneas crean clubes de lealtad que les dan tratamiento especial a los viajeros frecuentes. Y quizás sea ésta la razón por la cual las tiendas de vídeos ofrecen una sección de "preferencias del personal", para dar a entender que "Somos como usted, nosotros también vemos vídeos".

Pero en los últimos tiempos ha habido muchas otras compañías que han reconocido la importancia de mirar el mundo a través de los ojos de los clientes. Por ejemplo, respondiendo al espíritu de la alianza, Levi's brinda ahora la oportunidad de comprar jeans hechos a la medida. El almacén minorista toma las medidas y las envía a la fábrica, donde se produce un par único, en una talla exclusiva.

Snapple también ha reconocido el valor de la alianza. A fin de lograr que los estudiantes universitarios, su mercado objetivo, beban más Snapple, les promete premios a los que tienen la suerte de comprar una botella con un código especial grabado en la tapa. En lugar de ofrecer dinero en efectivo, Snapple decidió posicionar sus premios en concordancia con las prioridades de sus jóvenes consumidores. Así, el primer premio es: "Deja que Snapple pague tu alquiler durante un año. Doce pagos de 1 000 dólares". El segundo premio es: "Deja que Snapple pague las cuotas de tu vehículo durante un año. Doce pagos de 300 dólares". Hasta los premios menores, con un solo pago, se describen según la forma como un estudiante de universidad podría gastarlo. Así, un premio de 100 dólares se convierte en "Deja que Snapple pague tu cuenta telefónica de un mes". Aunque son pocos los estudiantes que ganan realmente, al presentar sus premios de esta manera Snapple comunica el mismo mensaje a todos los clientes jóvenes: "Comprendemos 10 que estás viviendo".

La mayoría de las empresas, bien sea del sector de servicios, de producción o de bienes procesados, reconocen en la actualidad que un cliente que se siente comprendido está un paso más cerca de la satisfacción real y la promoción auténtica.

Cuarto nivel: En el nivel más avanzado, lo que los clientes esperan es "asesoría". Es allí cuando los clientes se sienten más íntimamente ligados a las organizaciones que les han ayudado a aprender. Por ejemplo, no es coincidencia que las universidades y los colegios tengan la bendición de poseer las asociaciones de ex alumnos más fuertes. Pero este amor por aprender es común a todas las empresas.

Las grandes firmas de contaduría están poniendo énfasis especial en enseñarle a sus clientes cosas que les ayuden a manejar mejor sus finanzas. Home Depot, la empresa minorista de productos para la construcción, se enorgullece de tener expertos en sus almacenes que ofrecen entrenamiento en todo tipo de cosas, desde cómo cuidar las plantas hasta cómo preparar una lechada de cemento. Y Amazon.com, la librería que vende en línea, continúa aumentando su grupo de fieles seguidores, en parte porque ofrece una lista de lecturas recomendadas basadas en lo que están leyendo otros clientes que han comprado el mismo libro. Adonde quiera que uno mire, las compañías están tratando de transformar a sus cajeros/ vendedores/dependientes en "asesores". Se han dado cuenta de que el aprendizaje siempre engendra lealtad.

La alianza y la asesoría son los niveles más avanzados de expectativas de los clientes. La empresa que pueda satisfacer las constantemente logrará convertir a sus prospectos en verdaderos promotores.

Aunque todo esto está perfecto, todavía resta una pregunta: ¿Cómo satisfacer estas expectativas del nivel superior? La respuesta rara vez está en la metodología o la tecnología. Por ejemplo, los clientes se sienten aliados solamente cuando los empleados muestran interés verdadero. Por consiguiente, para satisfacer esta expectativa se necesitan empleados de primera línea hechos para utilizar las palabras correctas y el tono correcto con cada uno de los clientes. Esto, por definición, no se puede legislar de antemano. La sensación de alianza se produce en tiempo real. Está en manos de los empleados.

Lo mismo sucede con la asesoría. Si bien Amazon.com encontró una solución tecnológica, es válido decir que es una excepción. El aprendizaje se produce en su mayor parte entre un empleado y un cliente. Conscientes de esto, los gerentes ciertamente pueden estimular a sus empleados a enseñar algo nuevo a cada cliente si bien la interacción de enseñanza y aprendizaje es muy delicada. Se necesita un dependiente de almacén o un cajero bancario muy especial para identificar el momento justo y la manera correcta de educar a cada cliente. La tecnología puede servir de apoyo. Los pasos sugeridos pueden servir de guía. Pero que haya o no haya una interacción de enseñanza y aprendizaje dependerá de lo que suceda entre cada empleado y cada cliente, minuto a minuto.

La investigación de Gallup confirma lo que los gerentes excepcionales saben por instinto. Obligar a los empleados a cumplir con unos determinados pasos solamente previene la insatisfacción de los clientes. Si su meta es satisfacer de verdad, crear promotores, el enfoque de la metodología paso a paso no sirve por sí solo para alcanzarla. Lo que usted debe hacer es seleccionar empleados con un talento para escuchar y para enseñar y después orientarlos hacia resultados emocionales simples como crear alianzas e impartir asesoría. Aunque esto no es fácil de hacer, tiene indudablemente un rasgo muy atractivo: en caso de lograrlo, es muy difícil de imitar.

Todas estas reglas generales les ayudan a los gerentes excepcionales a decidir hasta qué punto deben estructurar cada función y hasta qué punto deben dar libertad a los empleados para actuar. Pero aunque ciertos aspectos de la función deben obedecer a determinados pasos o normas, los gerentes excepcionales de todas maneras atribuyen más importancia a los resultados de cada función. Se valen de esos resultados para inspirar, orientar y evaluar a sus empleados. El punto está en los resultados.

¿Qué lo obliga a usted hacer?

"¿Cómo saber si los resultados establecidos son los indicados?"

Una cosa es poner la mira en los resultados, pero otra muy distinta es saber cuáles son los resultados *indicados*. ¿Cómo se definen entonces los resultados correctos? De todas las cosas que su gente podría hacer, ¿cómo puede usted saber cuáles son las que deberían hacer?

Bueno, como seguramente adivinó, no podemos ofrecerle una solución detallada paso por paso. Primero, se necesita un cierto talento para oír el canto de la sirena en medio del estruendo. Segundo, aunque usted posea este talento, el talento para fijar la atención y distinguir entre una cosa y otra, tendrá sin duda su propia forma de ponerlo en práctica. Lo único que podemos ofrecerle entonces son algunas pautas engañosamente sencillas provenientes de algunos de los gerentes más extraordinarios del mundo.

1: ¿Qué está bien para sus clientes?

Ésta es la primera pregunta que usted debe hacerse. No importa lo que usted piense, si el cliente considera que un determinado resultado no le significa nada, entonces no sirve. Puesto que ésta es la premisa básica del capitalismo, es perfectamente clara como pauta. Sin embargo, muchas compañías, adormecidas quizás por sus propios hábitos y experiencias, aparentemente han olvidado que es el cliente quien en últimas juzga el valor.

Aunque no pretendemos caerle a la industria de las aerolíneas, son un ejemplo tan bueno como cualquier otro. La mayoría de las aerolíneas exigen a sus auxiliares de vuelo concentrarse ante todo en la seguridad. De allí el anuncio del comandante: "Por favor recuerden que los auxiliares de vuelo están aquí ante todo para garantizar su seguridad. Si hay algo más que puedan hacer para que el vuelo sea más agradable, por favor no duden en solicitarlo". Lo que el anuncio destaca es que los v auxiliares de vuelo son profesionales expertos en seguridad y no meseros altivos. La seguridad es lo primero. Cualquier otra cosa, como un servicio amable y cordial, es opcional.

Estas aerolíneas olvidan que los clientes generalmente no eligen una empresa en lugar de otra con base en una comparación del historial de seguridad. No importa cuál sea la aerolínea, los clientes esperan llegar a su destino sanos y salvos. Aunque exigen seguridad, no les impresiona. No es ése el resultado que las aerolíneas deben resaltar.

También en esto se destaca Southwest Airlines como una excepción. Sus auxiliares de vuelo son expertos en todos los procedimientos de seguridad, pero el objeto de su trabajo no es la seguridad. El objeto es la diversión. Herb Kelleher, el apasionado gerente general de la empresa, comprendió instintivamente a los pasajeros. Reconoció que hay un elemento inevitable de tensión en todo viaje por avión. Sabía que no podría eliminar los temores y la frustración de todos los pasajeros. Lo único que podía hacer era instar a todos sus empleados a hacer que la experiencia del vuelo fuera lo más amena posible. De ahí las canciones, los chistes, los juegos, los "colores por fuera de las rayas". Esta intuición de Kelleher ha llevado a que todos los empleados de Southwest tengan la atención fija en el resultado correcto.

Si bien esta clase de intuición es poderosa, también existen' otras maneras más prácticas de ver el mundo a través de los ojos del cliente. Por ejemplo, Adrian P., gerente de dos concesiones de vehículos, realiza grupos focales cada dos meses con una selección de compradores recientes. Los

"imaingenieros" de Walt Disney Company, esas personas excepcionalmente creativas que diseñan y construyen los parques temáticos, están permanentemente "en el sitio", haciendo las filas mezclándose con los visitantes, montando en las atracciones.

Las encuestas son una manera todavía más sofisticada de penetrar en la mente de los clientes. Si usted tiene el tiempo y la inclinación, puede diseñar una encuesta con preguntas sobre todos los aspectos posibles de la experiencia de sus clientes. Para identificar los aspectos más importantes, debe determinar cuáles preguntas tienen la mayor relación con la calificación de los clientes sobre satisfacción, deseo de recomendar y probabilidad de comprar nuevamente. Utilizando esta técnica, Gallup ha ayudado a muchas empresas a fijar su atención en los pocos resultados emocionales verdaderamente importantes para sus clientes.

Una compañía de seguros grande deseaba dejar en manos de sus médicos la responsabilidad por la calidad del servicio brindado a los pacientes. Este interés de la aseguradora obedecía a varias razones y una de las más importantes era el hecho de que, con los pacientes insatisfechos, la tendencia mostraba hospitalizaciones más prolongadas, un mayor número de demandas y una mayor frecuencia de muerte. Éstas son consideraciones bastante importantes para una compañía de seguros. Por consiguiente, habría sido fácil comprender que hubiesen querido obligar a los médicos a trabajar conforme a un manual detallado de procedimientos. Pero rechazaron esa táctica y a cambio le pidieron a Gallup que investigara los principales resultados emocionales que tenían verdadero valor para los pacientes. Descubrimos que una vez que la persona se siente segura de la idoneidad fundamental del médico, hay solamente cuatro cosas que realmente espera cada vez que acude a una cita:

- No tener que esperar más de veinte minutos (disponibilidad).
- Sentir que alguien se interesa. No tiene que ser el médico. Podría ser la recepcionista o la enfermera. Pero alguien debe mostrar interés (alianza).
- Que el médico le explique con palabras sencillas cuál es su condición (alianza).
- Que el médico le aconseje algo que pueda hacer en casa para aliviar su condición (asesoría).

Si la respuesta del paciente a todas esas preguntas es afirmativa, es mayor la probabilidad de que recomiende y regrese y menor la probabilidad de que demande o muera. Utilizando esos cuatro resultados emocionales para medir su servicio, la compañía de seguros estaba entonces en condiciones de dar a los médicos la responsabilidad por la calidad del servicio Sin necesidad de imponerles la manera de manejar las consultas.

2: ¿Qué está bien para la compañía?

Cerciórese de que los resultados que defina para su gente concuerden con la estrategia actual de su compañía. Esto también parecería que se cae de su peso. Pero ante el ritmo vertiginoso del cambio en el mundo empresarial de hoy, a veces no les es fácil a los gerentes ver con claridad.

La clave aquí está en distinguir entre la "misión" y "estrategia". La misión de una compañía debe permanecer constante, imprimiendo significado y marcando el derrotero a través del tiempo. La estrategia de una compañía es sencillamente la forma más eficaz de ejecutar la misión. Debe cambiar conforme a las exigencias del mundo empresarial contemporáneo.

Por ejemplo, la misión de Walt Disney Company siempre ha sido liberar la imaginación de la gente a través de historias fantásticas. Anteriormente se apoyó en las estrategias gemelas de las películas y los parques temáticos. Sin embargo, ante la creciente competencia de hoy, ha ampliado su

estrategia para incluir cruceros, espectáculos de Broadway, juegos de vídeo y tiendas minoristas. Así lo describe Bran Ferren, vicepresidente de investigación y desarrollo de Walt Disney Imagineering: "Las compañías rebosantes de vitalidad deben establecer planes quinquenales. Pero deben estar dispuestas a modificar esos planes cada año. Es la única forma de continuar vivas".

Aunque esta revalidación constante de la estrategia es vital para la salud de la compañía, definitivamente pone a los gerentes en una posición algo difícil. Ellos son los intermediarios encargados de explicar la nueva estrategia a los empleados y de traducirla en resultados de desempeño claramente definidos.

Muchas veces, esto puede ser tan sencillo como decirles a los vendedores que, siendo la nueva estrategia de la empresa aumentar la participación en el mercado en lugar de las utilidades, su labor será concentrarse en el resultado de "volumen de ventas" en lugar de "margen de utilidad por venta".

Sin embargo, algunas veces los cambios de estrategia son más radicales y la presión de reorientar la atención de los empleados hacia otros resultados diferentes es más intensa. Por ejemplo, la estrategia más eficaz para muchas compañías de alta tecnología fue en algún momento la innovación. De ahí los enormes presupuestos para investigación y desarrollo, las hordas de desaliñados pero creativos diseñadores de programas de computador, y los ambientes imprevisibles, ligeramente dispersos. Sin embargo, desde hace poco, la estrategia de estas compañías de alta tecnología ha cambiado de rumbo. Para los actores más grandes que dominan el mercado, la masa crítica - lograr que su producto sea acepado como la forma - es más importante ahora que la innovación se puede encontrar en las firmas especializadas más pequeñas. Por lo tanto, las compañías grandes deben modificar su manera de operar a fin de asegurar que los esfuerzos de casi todos estén encaminados a difundir el nuevo lenguaje/plataforma/ producto en el mercado. Esto significa que los gerentes de estas compañías deberán apresurarse a redefinir los resultados esperados y buscar otras definiciones del éxito. Por ejemplo, el número de usuarios podría ser más importante ahora que los ingresos por usuario.

Claro está que hay momentos en los cuales el cambio de estrategia es tan drástico que por muy claramente que se redefinan los resultados deseados, el grupo actual de empleados no podrá alcanzarlos. Ante esa situación es imposible reestructurar el cerebro de la gente, tal como lo descubrieron las compañías de alta tecnología cuando trataron de convertir a los diseñadores de programas en comercializadores, y también los bancos cuando trataron de capacitar a los cajeros para convertirlos en vendedores. Lo único que se puede hacer es tratar de encontrar funciones dentro de la nueva estrategia que concuerden con los talentos de esas personas. Si tales funciones no existen, no hay alternativa: son empleados que tendrán que buscar otro trabajo.

3: ¿Qué está bien para el individuo?

Podría afirmarse que Dennis Rodman es el mejor rebotador que haya tenido el baloncesto. No cabe duda de que es el jugador más extraño. Es un hombre imprevisible y explosivo que cambia el color de su cabello todas las semanas, siente predilección por la ropa femenina y sufre de un complejo de persecución. ¿Cómo manejarlo para que se sienta motivado a usar sus talentos y reprimir sus estallidos?

Durante las tres temporadas anteriores, los Bulls de Chicago perdieron en varias ocasiones a Rodman a causa de sus infracciones. Por consiguiente, para la temporada de 1997 - 98 optaron por una estrategia diferente. Pensando siempre en sus talentos y las dificultades que planteaba, redactaron un contrato basado en unos resultados muy concretos. Fue el contrato más cargado de incentivos en toda la

historia de la NBA. Le garantizaba 4.5 millones de dólares a Rodman. Recibiría otros 5 millones si pasaba toda la temporada sin meterse en líos; otros 500 000 dólares por ganar el título del rebote por séptima vez; y otros 1 000 000 por una relación positiva entre el número de veces que ayudaba a encestar y el número de veces que perdía el balón en favor del otro equipo.

Si bien estas cifras son exorbitantes, el concepto es aplicable a todos los empleados: identificar las fortalezas de la persona; definir resultados para los cuales se necesiten dichas fortalezas; hallar la forma de contar, calificar o clasificar dichos resultados; y soltarle las riendas a la persona.

El concepto surtió efecto en el caso de Rodman y los Bulls de Chicago.

Al terminar la temporada, Rodman había faltado solamente a un juego por motivos disciplinarios. Había obtenido por séptima vez el título en recuperación de los rebotes. Registró 230 jugadas de ayuda versus 147 balones perdidos. Y los Bulls ganaron el campeonato.

Claro está que si usted tiene a su cargo un grupo grande de personas que realizan exactamente la misma función, será más difícil ajustar los resultados según cada individuo. Pero si su equipo es pequeño y en él están representados una variedad de talentos, entonces debe tomar en consideración los talentos de cada quien para definir los resultados correctos. Bud Grant, entrenador de los Vikingos de Minnesota, cuyo rostro grave forma parte del Salón de la Fama, lo describió de esta manera:

"No es posible diseñar jugadas para después dar las órdenes pertinentes a los jugadores. Por muy bien diseñado que esté el libro de jugadas, es inútil si no se sabe cuáles jugadas pueden realizar los jugadores. Cuando yo planifico mi libro de jugadas, siempre voy primero de los jugadores a las jugadas".

Al definir los resultados indicados para su gente, los gerentes excepcionales hacen eso mismo exactamente. Van de los jugadores a las jugadas.

CAPÍTULO 5:

TERCERA LLAVE:

CONCENTRARSE EN LAS FORTALEZAS

PERMITIRLES SER MÁS DE LO QUE YA SON

“¿Qué hacen los grandes gerentes para liberar el potencial de cada individuo?”

Bien. Usted ya ha seleccionado a su personal con base en el talento y ha definido los resultados esperados. Usted tiene a su gente y ella tiene sus metas. ¿Qué debe hacer ahora? ¿Qué debe hacer para acelerar el proceso de cada persona hacia el desempeño?

Los grandes gerentes le darían el siguiente consejo: concéntrese en las fortalezas de cada persona y dirija esquivando las debilidades. No/ trate de corregirlas debilidades. No trate de perfeccionar a cada persona. Dedíquese a hacer todo lo que esté a su alcance para ayudar a cada quien ""a cultivar sus talentos. Ayude a cada persona a ser más de lo que ya es.

Este enfoque radical se basa en el reconocimiento de una verdad simple: cada persona es diferente. Cada persona tiene un conjunto único de talentos, un patrón único de comportamientos, de pasiones y de anhelos. El patrón individual de talentos es perdurable, resistente al cambio. Por lo tanto, cada persona tiene un destino único.

Por desgracia, muchos gerentes no reconocen esta verdad. Las diferencias individuales les incomodan y prefieren la seguridad de las generalizaciones. En su trabajo con la gente, aplican su opinión como un rasero: "Los vendedores se dejan guiar por su ego" o "La mayoría de los contadores son tímidos".

Por su parte, los gerentes excepcionales se fruncen ante la torpeza de esas generalizaciones, porque saben que no dejan traslucir la verdad: que todos los contadores son diferentes, que cada individuo, cualquiera que sea su profesión, es único. Sí, los mejores vendedores tienen algunos talentos en común. Pero incluso entre la crema y nata, los Michael Jordan de las ventas, las diferencias pesan más que las semejanzas. Cada vendedor tiene sus propias motivaciones y un estilo de persuasión muy propio.

Esta individualidad exuberante fascina a las gerentes excepcionales. Se sienten atraídos por las diferencias sutiles pero significativas entre las personas, incluso aquéllas que realizan el mismo tipo de trabajo. Saben que la identidad, la singularidad de la persona, no está en lo que hace - su oficio - sino en la manera como lo hace - su estilo -. Peter L., fundador de una empresa de arrendamiento de equipos de capital, describe a los gerentes de dos unidades: uno es un vendedor fuera de serie que ha establecido una red en el vecindario uniendo las empresas locales o los grupos comunitarios, atrayendo literalmente a los clientes hacia el redil. El otro maneja los activos de una manera extraordinaria, exprimiendo cada pieza de maquinaria hasta la última gota, al frente del taller más eficiente de la compañía. Los dos sobresalen en sus cargos.

Guy H., superintendente escolar, dirige a dos rectores ejemplares. El primero es lo que él denomina un "profesional reflexivo". Consume bibliotecas enteras de publicaciones, se mantiene al tanto de la teoría educativa y les enseña a los demás lo que aprende. El segundo opera guiado

exclusivamente por un sentido de misión y un instinto natural para enseñar. En su escuela no hay jerga educativa, sólo una energía desbordante y una pasión por aprender, como quiera que sea.

Una de las señales de un gran gerente es su capacidad de describir, en detalle, los talentos únicos de cada uno de sus empleados - aquello que los motiva, la manera como piensan, la manera como cada uno de ellos construye sus relaciones. En cierta forma, los gerentes excepcionales se parecen a los grandes novelistas. Cada uno de los "personajes" que manejan es vívido y distinto. Cada uno tiene sus propios rasgos y flaquezas. Y el objetivo que estos gerentes persiguen con sus empleados es ayudarle a cada uno de los "personajes" a representar su papel singular a plenitud.

Su rechazo de las generalizaciones se extiende hasta las categorías más amplias de raza y sexo. Claro está que las influencias culturales contribuyen a formar algunos de los puntos de vista, creando cosas en común con otras personas que han compartido esas influencias... Una mujer blanca, adinerada, residente en Greenwich, Connecticut, podría tener una opinión más benigna del mundo que, por ejemplo, un joven hispano criado en Compton, California. Pero esa clase de diferencias son demasiado amplias y demasiado insulsas para servir de algo. Sería mucho más contundente comprender los talentos impulsores de esa mujer blanca en particular o los talentos relacionales de ese joven hispano en particular. Sólo así podría el gerente saber cómo ayudar a cada uno a convertir sus talentos en desempeño. Solamente entonces podría ayudar a cada uno a vivir su singularidad.

Por tanto, para los gerentes excepcionales, las diferencias más interesantes y poderosas ocurren entre las personas, no entre los pueblos.

Éste es un punto de vista magno, con grandes implicaciones, pero no es más que sentido común. He aquí lo que dice sobre este tema Mandy M., gerente de un departamento de diseño en el cual trabajan veinticinco personas:

"Deseo saber qué tiene de especial y único cada persona. Si logro averiguar ese algo especial que tienen para ofrecer, y si puedo ayudarles a reconocerlo, entonces querrán descubrir más".

Gary S., ejecutivo de ventas de una compañía de aparatos médicos, lo describe en términos todavía más prácticos:

"Busco deliberadamente algo que me agrade de cada uno de mis subalternos. De uno podría agradarme el sentido del humor. Del otro podría agradarme la manera como habla de sus hijos. De otra su paciencia o la manera como maneja la presión. Claro está que hay muchas cosas de ellos que me sacan de casillas a veces. Si no .me propongo buscar lo que me gusta, lo malo podría venirme a lamente primero".

Para Mandy, Gary y otros gerentes excepcionales, buscadas fortalezas de cada persona y concentrarse en ellas es un acto consciente. Es la manera más eficiente de ayudarles a las personas a alcanzar sus metas.

Es la mejor manera de alentarlas a asumir la responsabilidad por lo que son. Y es la única manera de mostrar respeto por el otro. La atención a las fortalezas es la que explica todos sus esfuerzos como gerentes.

CUENTOS DE TRANSFORMACIÓN

"¿Por qué es tan grande la tentación de querer 'arreglar' a las personas?"

Como es de esperarse, la sabiduría convencional cuenta una historia ligeramente diferente. Primero, fabrica el siguiente cuento: todos podemos llegar a ser lo que deseamos siempre y cuando que nos aferremos a nuestros sueños y nos esforcemos mucho. Esa persona que parece tan real, no es nuestro verdadero Yo. No, el verdadero Yo está en lo profundo del ser, oculto por nuestros temores y desalientos. Si pudiéramos liberarnos de esos temores, si pudiéramos realmente creer en nosotros mismos, podríamos liberar el verdadero Yo. Nuestro potencial afloraría. El gigante despertaría.

Ésta es una historia de transformación que nos encanta. Es tan esperanzadora y alentadora que ¿quién no aplaudiría al héroe que enfrenta sus demonios y se transforma en todo lo que siempre ha sabido que podría ser? Bueno, todos lo haríamos con absoluta seguridad. Por eso aplaudimos a Michael J. Fox en *The Secret of My Success*, a Melanie Griffith en *Working Girl* y a John Travolta en *Phenomenon*. Nos encantan todas esas historias de transformación, entre otras cosas porque implican que todos nosotros tenemos el mismo potencial y que todos tenemos acceso a él a través de la disciplina, la persistencia y quizás un poco de suerte por el camino.

Ablandados por ese primer capítulo de la sabiduría convencional, el segundo nos convence fácilmente: para tener acceso a nuestro potencial ilimitado, debemos identificar nuestras debilidades a fin de corregirlas.

Desde la primera evaluación de desempeño nos martillan este enfoque remedial para lograr la perfección. Se nos dice que para progresar en nuestra carrera debemos "ampliar nuestro conjunto de destrezas".

Debemos ser más "integrales". Durante las siguientes evaluaciones podrá haber algunas palabras de encomio por otro año de desempeño excelente pero sólo en medio de los detalles de la conversación sobre cómo mejorar "las áreas de oportunidad". El gerente insiste en recalcar nuevamente los aspectos que se nos dificultan - que se nos han dificultado siempre - y conjuntamente desarrollamos otro "plan de desarrollo", más con el propósito de tratar de erradicar esas debilidades de una vez por todas. Cuando llegamos al final de nuestra carrera hemos dedicado tanto tiempo a corregirnos que debemos ser casi perfectos.

A los gerentes excepcionales les desagrada esta historia. Como todas las historias sentimentales es tranquilizante y familiar, pero extrañamente insatisfactoria. El héroe, quien pule todas sus asperezas diligentemente, parece comprensivo y noble pero, por alguna razón... irreal. Cuanto más preguntamos a los gerentes excepcionales sobre esta historia, más vívidas son sus críticas. Basta con prestarles oído el tiempo suficiente y acaban por despojarla por completo de su dulzura externa para revelar un mensaje algo siniestro oculto en el fondo. Esto fue lo que nos dijeron:

Primero, la promesa de que todos podemos "llegar a ser lo que deseamos siempre y cuando que nos esforcemos mucho" es en realidad una promesa bastante rígida. Porque si todos podemos ser "cualquier cosa que deseemos", entonces todos poseemos el mismo potencial. Y si todos tenemos el mismo potencial, perdemos nuestra individualidad. No tenemos talentos especiales ni nos expresamos a través de metas singulares, capacidades singulares y realizaciones singulares. Todos somos iguales. No tenemos nuestra propia identidad, nuestro propio destino. Todos somos hojas en blanco, listas, dispuestas, pero sin rostro alguno.

En segundo lugar está el mensaje de que si nos esforzamos por desarrollar aquellos aspectos para los cuales no tenemos talento, nuestra persistencia acabará por vencer. A primera vista, éste es un consejo contundente, aunque trajinado: "Si al principio no se tiene éxito, es sólo cuestión de insistir una y otra vez". Sin embargo, los mejores gerentes lo rechazan. ¿Por qué? Porque si toda nuestra vida gira alrededor de trabajar en las cosas para las cuales no tenemos talento, como la empatía o el pensamiento estratégico o la persuasión, nuestra vida será frustrante agobiadora.

La persistencia es útil cuando se trata de aprender una destreza nueva o de adquirir un determinado conocimiento. La persistencia puede también ser útil para abrir aunque sea un sendero estrecho a través de los terrenos baldíos de la mente, de tal manera que, por ejemplo, el vacío de talento para la empatía no socave los talentos de la persona en las otras áreas. Pero la persistencia aplicada exclusivamente a los vacíos de talento es autodestructiva - no hay determinación ni intenciones que valgan para ayudarle a una persona a crear un conjunto nuevo de autopistas mentales. La persona acabará reprensiéndose, humillándose y sometiéndose a toda clase de contorsiones en su intento por lograr lo imposible.

Desde el punto de vista de los grandes gerentes, la historia de la sabiduría convencional, por optimista que parezca, en realidad es una historia de negación del ser y de persistencia desperdiciada.

En tercer lugar, esta historia describe una relación condenada. El gerente convencional desea sinceramente sacar a flote lo mejor de su empleado, pero lo hace concentrándose en las debilidades de éste. Es muy probable que el empleado posea muchas fortalezas, pero el gerente termina caracterizándolo de acuerdo con los aspectos que se le dificultan. Ésta es la misma dinámica que causa el rompimiento en otras relaciones fallidas.

¿Alguna vez ha sufrido a causa de una mala relación, la clase de relación en la cual las presiones de cada día le agotaban su energía y lo convertían en un ser desconocido? Si se siente capaz de soportarlo, trate de revivir lo que sentía en esa relación y recuerde: una mala relación rara vez sucede entre dos personas que no se conocen muy bien. La mayoría de las veces, una mala relación ocurre con una persona que nos ha llegado a conocer muy a fondo... y que desearía que no fuéramos como somos. Es probable que, en su caso, su contraparte quisiera convertirlo a usted en alguien perfecto. Quizás simplemente eran incompatibles y las debilidades de ambos chocaban permanentemente. Quizás su compañero en esa relación haya sido una persona de las que sencillamente disfruta señalando las deficiencias de los demás. Cualquiera que haya sido la causa, usted acabó sintiendo como si lo estuvieran calificando por las cosas que no hacía en lugar de las que sí hacía. Y se sentía muy mal.

Ésta es la misma sensación que muchos gerentes despiertan involuntariamente en sus empleados. Incluso en su interacción con los más productivos, dedican la mayor parte del tiempo a hablar de los pocos vacíos de talento y de la manera de erradicarlos. Por muy bien intencionadas que sean, las relaciones preocupadas por las debilidades jamás terminan bien.

Por último, en el fondo de esta historia permanece al acecho el tema más sombrío: la culpable es la víctima. Los gerentes menos eficaces asumen el papel de mentores. Ciegos ante la diferencia entre las destrezas y el conocimiento - los cuales se pueden adquirir - y los talentos - los cuales no se adquieren - estos gerentes son implacables en señalar el vacío de talento de cada uno de sus empleados, convencidos de que así podrán arreglarlos y pulirlos. "Usted podrá ser más persuasivo, más estratégico o comprender mejor a los demás si hace un esfuerzo", es el tema de su historia. El mensaje tácito es que usted, el empleado, puede controlar el resultado "mediante un esfuerzo". Puede tomar cursos, modificar sus reacciones, censurarse. La responsabilidad es suya. Por consiguiente, si no logra

lo imposible, es decir, convertir los vacíos de talento en talento, quedará señalado por el dedo invisible de la culpa. Fue usted quien no persistió lo suficiente. Fue usted quien no se aplicó. La culpa es suya.

Al decirle al empleado que puede crear talentos donde no los hay, estos gerentes poco eficaces no solamente abonan el terreno para el fracaso sino que culpan intrínsecamente al empleado por el fracase> inevitable. Eso es perverso.

Por todas estas razones, los gerentes excepcionales rechazan la historia de la sabiduría convencional. Ese rechazo no significa que crean que la persistencia sea inútil en todas sus formas. Sencillamente significa que la persistencia dirigida principalmente a crear talento donde no lo hay es un desperdicio. Su rechazo tampoco significa que hagan caso omiso de las debilidades de una persona. Cada empleado tiene áreas que se le dificultan y que, por tanto, se deben manejar. Más adelante describiremos la manera como los grandes gerentes manejan las debilidades de una persona.

Pero sí significa que los gerentes excepcionales no dan tregua en su esfuerzo por identificar los talentos de cada persona y ayudarle a cultivarlos.

Es así como lo hacen: para ellos, la concordancia entre la función y la persona lo es todo. Dirigen por excepción. Y dedican la mayor parte de su tiempo a sus mejores empleados.

TODO ESTÁ EN EL REPARTO

"¿Qué hacen los grandes gerentes para cultivar constantemente el desempeño excelente?"

Como lo hemos señalado, todo el mundo tiene talentos - patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se pueden aplicar de manera productiva. Dicho sencillamente, todo el mundo podría hacer por lo menos una cosa mejor que otras diez mil personas. Sin embargo, no todo el mundo está necesariamente en condiciones de utilizar sus talentos. Aunque una persona haya sido seleccionada inicialmente con base en sus talentos, al cabo de un par de reorganizaciones o de cambios laterales podría no estar en armonía con su función. Si desea convertir talento en desempeño, usted deberá ubicar a cada persona de manera que realice a cambio de su remuneración aquello para lo cual posee todas las conexiones cerebrales. Es crucial ubicarla en la función correcta.

En los deportes, esta concordancia es muy fácil de comprender. En vista de su fuerza física y su personalidad combativa, es obvio que a Rodman se le pague por romper los tableros y no por correr. En las artes escénicas, la situación es casi tan clara. En el reparto original de *Butch Cassidy and the Sundance Kid*, Paul Newman representaba a Sundance y Robert Redford a Butch. Después de los primeros ensayos se vio que los papeles no explotaban el lado fuerte de los actores. Se hizo el cambio, y casi inmediatamente cobraron forma los dos personajes. Newman se sintió como pez en el agua en la persona segura y confiada de *Butch Cassidy*, mientras que Redford capturó perfectamente la personalidad más reflexiva, casi deferente, de *Sundance Kid*. La fuerza de estas representaciones le imprimió a este clásico del cine un atractivo que hubiera faltado de no haber sido así.

En el mundo del trabajo, encontrar la concordancia entre la función y la persona es un poco más difícil. Primero, lo que importa es lo que hay dentro de la persona, no su habilidad o su apariencia física. Algunos gerentes tiene dificultad para ver más allá de la apariencia física y reconocer los verdaderos talentos. Segundo, a los gerentes por lo general les preocupan las destrezas o los conocimientos de la persona. Por consiguiente, las personas con títulos de mercadotecnia siempre son asignadas al departamento de marketing, y las personas con formación contable son despachadas al departamento

de finanzas. No tiene nada de malo incluir las destrezas y los conocimientos en la lista de consideraciones del reparto. Pero si los talentos no ocupan el primer lugar de la lista, siempre existirá el riesgo de obtener un desempeño mediocre.

Hacer el reparto con base en el talento es uno de los secretos no escritos del éxito de los gerentes excepcionales. En ocasiones puede ser tan sencillo como saber que el vendedor emprendedor, empujado por el ego, debe hacerse cargo del territorio donde se necesita activar el fuego. Y por otra parte, el vendedor paciente, capaz de construir relaciones, debe recibir el territorio que necesita cultivarse cuidadosamente. Sin embargo, en la mayoría de los casos se necesita un ojo más sutil para hacer el reparto con base en el talento.

Por ejemplo, imagine que acaba de ser ascendido para dirigir un equipo de personas. No tiene ni idea si esas personas poseen talento o no. No fue usted quien las escogió, pero ahora están a su cargo. El desempeño de todas ellas es su responsabilidad. Algunos gerentes se apresuran a dividir a los integrantes del equipo en dos grupos: "perdedores" y "ganadores". Conservan a los "ganadores", se deshacen de los "perdedores" y reclutan a "su propia gente" para llenar los vacíos.

Los gerentes excepcionales son más directos. Hablan con cada persona para adquirir sobre sus fortalezas, sus debilidades, sus metas y sus sueños. Trabajan estrechamente con cada empleado, tomando nota de las cosas que cada quien prefiere, la forma como se relacionan entre sí, quién apoya a quién, y por qué. Observan lo que sucede. Se dan tiempo, porque saben que la manera más segura de identificar los talentos de cada quien consiste en observar su comportamiento a través del tiempo.

Y es entonces cuando dividen el equipo entre quienes deberían quedarse y quienes deberían tratar de buscar otras funciones. Pero es importante señalar que agregan una tercera categoría: "los móviles". Son las personas que han demostrado tener talentos valiosos pero que, por alguna razón, no se encuentran en el cargo en donde pueden aplicarlos. Están mal asignados. Al ubicarlos en una función bien diseñada para ellos, los grandes gerentes pueden concentrarse en las fortalezas de cada persona y convertir el talento en desempeño.

Mandy M., gerente del equipo de diseño a quien conocimos anteriormente, relata la historia siguiente. Al ser ascendida para dirigir la división de diseño de su empresa, Mandy heredó a un empleado llamado John, quien desempeñaba una función estratégica en la cual se le pagaba por dar asesoría conceptual a los clientes. En la división había un ambiente intenso e individualista en el cual los empleados competían entre sí para idear la solución más ingeniosa para los clientes. Y John tenía dificultades. Aunque todos sabían que tenía la inteligencia necesaria para hacer el trabajo, sencillamente no se desempeñaba bien. John no tenía un compromiso emocional y, según la mayoría de las fuentes de la empresa, nía un pie en la calle. Si no saltaba, no tardaría en ser empujado.

Pero Mandy había visto algo en John. Un par de meses antes de su ascenso, había notado que en la única situación en la que realmente había florecido era cuando trabajaba para un supervisor que le prestaba atención. Entre los dos se había creado una relación y John había comenzado a brillar. Pero al supervisor lo habían trasladado a otro cargo y la luz de John se había extinguido.

Guiada por esa noción, Mandy ubicó a John en la categoría de los "móviles". Adivinó que era el tipo de persona que necesitaba lazos, de la misma manera que algunas personas necesitan reconocimiento. De manera que aprovechó esa sed de relaciones y la aplicó donde podría ser de gran valor para la empresa: en desarrollo de negocios.

John se convirtió en una máquina de ventas. Tenía la constitución natural para relacionarse con la gente, aprenderse sus nombres, recordar cosas especiales sobre ellas. Estableció relaciones sinceras

con centenares de personas, entre clientes actuales y potenciales. Unidos por esas relaciones, los primeros permanecieron fieles y los segundos no tardaron en convertirse en clientes. John se encontraba en su elemento, utilizando sus fortalezas naturales para beneficio de todo el mundo.

Es fácil percibir la emoción en la voz de Mandy cuando relata esta historia. Al igual que muchos gerentes especiales, no cabe en sí de la dicha de saber que alguien está utilizando sus talentos al máximo. Sabe que es raro poder encontrar una función que le permita a la persona expresar lo que lleva por dentro, una función en la cual lo que hace que la persona sea ella misma sea también lo que la hace destacarse. Pero es raro no porque no haya suficientes funciones interesantes - prácticamente todas las funciones desempeñadas con excelencia pueden atraer a alguien - sino porque son muy pocas las personas que llegan a conocer su verdadero talento y demasiados los gerentes que no reconocen las señales. Mandy sabe que otro día, en otra compañía, podría haber pasado por alto el destello de talento de John, quien habría fracasado y no habría tenido mayor cosa que aprender de su fracaso.

Pero no lo pasó por alto. Observó la señal de una fortaleza latente y, reasignando cuidadosamente las funciones, pudo concentrarse en esa fortaleza y convertir los talentos de John en desempeño. Todo el mundo tiene el talento para ser excepcional en algo. El secreto está en encontrar ese "algo". El secreto está en el reparto.

DIRIGIR POR EXCEPCIÓN

"¿Por qué quebrantan la regla de oro los gerentes excepcionales?"

Eso de que "todo el mundo es excepcional" tiene un segundo significado: todo el mundo debe ser tratado como una excepción. Cada empleado tiene su propio filtro, su propia manera de interpretar el mundo que lo rodea. Por tanto, cada empleado le exigirá distintas cosas a su gerente.

Algunos desean que el gerente los deje solos casi desde el momento en que se los contrata. Otros se sienten ofendidos si el gerente no los controla todos los días, Algunos esperan el reconocimiento del "jefe". Otros ven en sus compañeros la fuente más veraz de reconocimiento. Algunos anhelan los elogios en público. Otros evitan la publicidad y valoran solamente una palabra de agradecimiento en privado. Cada empleado respira un aire psicológico diferente.

Kirk D., gerente de ventas de una compañía farmacéutica, lo entendió rápidamente. Habla sobre un vendedor particular llamado Mike, quien siempre había estado entre los diez mejores vendedores de los 150 de la empresa pero que, en opinión de Kirk, tenía mucho más que dar.

"En un principio no logré comprenderlo. Yo soy muy competitivo y como él había sido jugador profesional de fútbol durante ocho años, supuse naturalmente que debía ser tan competitivo como yo. Trataba de aguijonearlo diciéndole lo que habían vendido los demás vendedores. Pero su reacción era de aburrimiento. No había fuego ni chispa, sólo aburrimiento. Resultó que, pese a sus antecedentes, Mike no era en absoluto competitivo. Era un realizador. Sencillamente deseaba superarse a sí mismo. No le interesaban los demás. Para él, los demás eran irrelevantes. Entonces comencé a preguntarle qué pensaba hacer en el mes para superar su propia marca. Tan pronto como le hacía la pregunta, brotaban de su boca miles de ideas y no podía parar de hablar. Y entre los dos lo logramos. Llegó a ser el mejor vendedor de la compañía durante seis años consecutivos".

¿Recuerda la regla de oro? "Tratar a los demás como querríamos ser tratados". Los gerentes excepcionales rompen la regla de oro todos los días. Ellos dirían: "No trates a los demás como tú

querrías ser tratado". La regla de oro presupone que todo el mundo respira el mismo aire psicológico que el gerente. Por ejemplo, si el gerente es competitivo, todo el mundo debe serlo. Si al gerente le agradan los elogios en público, lo mismo debe sentir el resto del mundo. Todos deben odiar, al igual que el gerente, la microgestión.

Si bien esta forma de pensar es bien intencionada, es excesivamente simplista y nos recuerda quizás al niño de cuatro años que se siente orgulloso de regalarle a su mamá un camión rojo de cumpleaños porque es el regalo que él desea. Por consiguiente, los gerentes excepcionales rechazan la regla de oro. Lo que hacen es tratar a cada persona como ella desea ser tratada, teniendo en cuenta lo que cada quien es. Claro está que todos los empleados deben obedecer ciertas normas de comportamiento, ciertas reglas. Pero dentro de esas reglas, hay que tratar a cada quien de manera diferente, de acuerdo con sus necesidades particulares.

Algunos gerentes protestan: "¿Cómo podría llevar la cuenta de las necesidades únicas de cada empleado?" Y ¿quién podría culparlos? Es difícil tratar a cada empleado de manera diferente, especialmente si se tiene en cuenta que son pocas las pistas que da la apariencia externa de la persona. Es un poco como tener que jugar ajedrez sin saber cómo se mueven todas las piezas.

Pero los mejores gerentes tienen la solución: preguntar. Pregúntele a su empleado por sus metas: ¿Qué aspira a lograr en su función actual? ¿Hacia dónde cree que va su carrera? ¿Cuáles metas personales querría que yo conociera? ¿Con cuánta frecuencia desea que nos reunamos para hablar de su progreso?

Sondee a su empleado para saber cómo prefiere los elogios: ¿Parecería preferir el reconocimiento en público o en privado? ¿Por escrito o verbal? ¿Quién es su mejor público? Es muy eficaz preguntar sobre el reconocimiento que quedó grabado en su mente. Averigüe por qué es tan memorable. Pregunte también por la relación de su empleado con usted. ¿Puede él decirle cómo aprende? Pregúntele si ha tenido algún mentor o compañero que le haya ayudado. ¿En qué forma le ayudaron?

Los gerentes dicen que es útil tomar nota de todo, considerando la gran cantidad de información que deben recordar sobre cada empleado. Algunos organizan sistemas de archivo en donde cada empleado tiene su propia carpeta salpicada de pistas que le recuerdan al gerente en qué momento ha cumplido un ciclo cada empleado. Otros sencillamente anotan los detalles en tarjetas que llevan en los bolsillos y a las que llaman "trampas" sobre los empleados.

Es obvio que no existe una manera correcta de registrar esa información. Sencillamente hágalo. Sin ella, usted será funcionalmente ciego y caminará a tientas entre los estereotipos, las generalizaciones y las nociones erróneas de que "equidad" es lo mismo que "uniformidad". Pero armado con esa información, usted verá con claridad. Podrá concentrar su atención en las fortalezas de cada persona y convertir talentos en desempeño. Podrá "dirigir por excepción".

DEDICAR LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO A LAS MEJORES PERSONAS

"¿Por qué los gerentes excepcionales tienen sus favoritos?"

Si usted es gerente, quizás le convenga ensayar este ejercicio. Tome una hoja de papel y anote en el lado izquierdo los nombres de sus subalternos en orden descendente de productividad, comenzando por el más productivo y terminando con el menos productivo. En el lado derecho, anote los mismos nombres, pero esta vez según el "tiempo que usted pasa con ellos", comenzando por la persona a quien dedica el mayor tiempo y terminando con aquélla a quien ve con menos frecuencia. Ahora una los nombres de la izquierda con los de la derecha con una línea recta.

¿Se cruzan las líneas? Así sucede con frecuencia. Muchos gerentes dedican la mayor parte del tiempo a las personas menos productivas y viceversa. A primera vista, ésta sería una forma eminentemente segura de invertir el tiempo. Después de todo, los mejores empleados saben hacer bien su trabajo. No lo necesitan. ¿Y los pocos que tienen dificultades? Necesitan toda la ayuda que usted pueda darles. Sin su apoyo, no solamente podrían fracasar como personas, sino arrastrar a todo el equipo.

Invertir en los empleados tienen dificultades parece sabio y, aun así los gerentes excepcionales hacen todo lo contrario. Cuando unen nombres, las rayas son horizontales. Pasan la *mayor* parte de su tiempo con los empleados más productivos. Invierten en los mejores. ¿Por qué?

Porque en el fondo consideran que su función es muy distinta de la que cumplen la mayoría de los gerentes, quienes suponen que el objeto de su trabajo es, o bien controlar, o instruir. Por supuesto, si usted considera que la esencia de la función de un gerente es "controlar", ciertamente será productivo dedicar la mayor parte de su tiempo a los empleados que tienen dificultades, porque son quienes necesitan el control. Asimismo, si usted cree que "instruir" es la esencia de la gerencia, tiene lógica invertir la mayor parte del tiempo en los empleados que tienen dificultades porque todavía tienen mucho que aprender.

Pero los gerentes excepcionales no le dan más importancia al control y a la instrucción. Aunque las dos cosas se necesitan, en particular con los empleados novatos, no son la esencia de su gestión: son demasiado elementales, demasiado estáticas.

Para los grandes gerentes, la esencia de su función es el papel de catalizador: convertir talento en desempeño. De manera que cuando dedican tiempo a un empleado, no es corregir, arreglar o instruir. Lo que hacen es devanarse los sesos tratando de encontrar formas cada vez mejores de liberar los talentos especiales de cada empleado:

- Se esfuerzan por crear un *conjunto singular de expectativas* que le sirvan a cada individuo para enfocarse y exigirse. Recuerde los detalles y la singularidad del contrato de Rodman y piense que cada uno de los otros jugadores de los Bulls exigirá una serie de expectativas igualmente detalladas y singulares.
- Tratan de *resaltar y perfeccionar el estilo único de cada persona*. Hacen que la persona tome conciencia de su estilo. Le ayudan a comprender por qué le da resultado y cómo perfeccionarlo. Fue eso lo que hizo Mandy con John; es lo mismo que usted debe hacer con todos sus subalternos directos.
- Y traman la forma de *manejar las interferencias* de cada empleado de manera que puedan utilizar sus propios talentos con mayor libertad. Así lo explica Robert T., gerente de sucursal de una firma grande de corretaje: "Mis corredores no trabajan para mí. Yo trabajo para ellos. Si no puedo crear

ideas nuevas para ayudar a mis superestrellas, lo menos que puedo hacer es aceitar los engranajes administrativos para eliminar los obstáculos de su camino".

Si es así como usted ve su papel, si esto es lo que hace cuando dedica tiempo a su gente - establecer expectativas únicas, resaltar y perfeccionar los estilos individuales, manejar las interferencias - no tendrá otra salida que sentirse atraído por sus empleados más talentosos. El talento es el multiplicador. Cuanto más energía y atención le dedique, mayor será el rendimiento. En pocas palabras, el tiempo dedicado a sus mejores empleados es su tiempo más productivo.

Ninguna noticia destruye el comportamiento

A la inversa, el tiempo que usted permanezca alejado de sus mejores empleados es supremamente destructivo. Los graduados de la escuela del machismo gerencial con su lema severo de que "El silencio significa que las noticias son buenas", se sorprenderían al saber cuán destructivo es.

En su expresión más simple, la labor del gerente es fomentar en su gente más de los comportamientos productivos y menos de los otros comportamientos improductivos. Los gerentes de la escuela del machismo han olvidado que sus reacciones pueden incidir en gran medida sobre los comportamientos que se han de multiplicar y aquéllos que han de desaparecer. Han olvidado que están en escena día a día y que, gústeles o no, están transmitiendo señales que todos los empleados recogen.

Eso es algo que los gerentes excepcionales no olvidan. Recuerdan que están constantemente en primer plano en el escenario. Recuerdan en particular que cuanto menos atención presten a los comportamientos productivos de sus superestrellas, menos de esos comportamientos obtendrán. Puesto que los seres humanos estamos hechos para necesitar atención de algún tipo, si no la obtenemos, tendemos a modificar nuestro comportamiento, consciente o inconscientemente, hasta tanto la recibamos.

Por consiguiente, como el gerente, si dedica mayor atención a los empleados que tienen dificultades y se olvida de los mejores, podría alterar inadvertidamente los compartimientos de sus estrellas. Guiados por su aparente indiferencia, sus empleados estrella podrán comenzar a hacer menos de lo que los llevó al estrellato y más de otro estilo de cosas que puedan provocar una reacción de parte suya, sea ésta buena o mala.

Entonces, trate de recordar lo siguiente: usted está siempre en escena. Equivocar la forma como destina su tiempo y su atención no es un acto inocuo. El silencio nunca representa buenas noticias. Su silencio mata los comportamientos que usted mismo desea multiplicar.

En términos prácticos, entonces, los gerentes invierten en sus mejores empleados porque es extremadamente productivo hacerlo activamente destructivo hacer lo contrario. Sin embargo, durante nuestras entrevistas, los gerentes excepcionales explicaron gustosamente los beneficios en términos más conceptuales. Nos dijeron que invertir en los mejores era, ante todo, lo más justo que podían hacer; segundo, *la mejor forma de aprender*; y tercero, *la única forma de mantener la mira fija en la excelencia*.

Invertir en los mejores es... Lo más justo que puede hacer

Si bien los gerentes excepcionales están comprometidos con el concepto de "equidad", su definición es algo diferente de la de los demás. Para ellos, "equidad" no significa tratar a todo el mundo igual. Ellos dirían que la única forma de tratar a una persona equitativamente es haciéndolo como se lo merece,

teniendo en cuenta lo que ha logrado. Jimmy Johnson, el entrenador que llevó a los Cowboys de Dallas a dos ciclos del Super Bowl y quien ahora dirige a los Dolphins de Miami, expresa acertadamente esa actitud frente a la "equidad". Señaló este punto en un discurso a los jugadores de Miami, inmediatamente después de tomar las riendas de manos de Don Shula:

"Seré muy consecuente con cada uno de ustedes, porque los trataré a todos muy distinto. Así son las cosas. Cuanto más se esfuerce un hombre, mejor será su desempeño, y cuanto más cumpla con mis directrices, mayor será mi tolerancia con él. Asimismo, el hombre que no lo dé todo o que no juegue bien, no permanecerá aquí mucho tiempo".

Esa forma de expresarse podría parecer un poco dura para una empresa, pero el concepto suena cierto en el caso de los grandes gerentes. Sencillamente prefieren invertir más tiempo en los mejores porque son quienes lo merecen.

Saben que los seres humanos anhelan atención. Cada persona valora tipos diferentes de atención, pero no cabe duda de que todos odiamos ser olvidados. Si el amor no es lo contrario del odio, es indudable que la indiferencia sí es lo contrario de ambos. Si usted dedica la mayoría de su tiempo a las peores, el mensaje que transmite a sus empleados es que "cuanto mejor se desempeñe, menor el tiempo y la atención que obtendrán de mí, su gerente". Visto bajo este lente, no deja de ser un mensaje bastante extraño.

Por consiguiente, dedique la mayor parte de su tiempo a sus mejores empleados. Présteles atención. Sea justo con quienes lo merecen.

Una de las cosas más importantes que podrá hacer cuando termine de leer este texto es volver a "contratar nuevamente" a sus mejores empleados, es decir, hacerles saber una vez más por qué son tan buenos. Dígales por qué son una de las piedras angulares del éxito del equipo. Elija el estilo que prefiera y no permita que la conversación degenera en promesas sobre ascensos futuros, puesto que ésta es una conversación diferente, para otro momento; Sencillamente enumérelas las razones por las cuales su contribución actual es tan valiosa. No suponga que sus mejores empleados las conocen.

Invertir en los mejores es... La mejor manera de aprender

Es mucho lo que usted podrá aprender si dedica tiempo a los empleados que tienen dificultades. Podrá aprender que es difícil operar ciertos sistemas. Podrá aprender por qué algunas iniciativas están mal diseñadas. Podrá aprender por qué se molestan los clientes. Y, con el tiempo, aprenderá a describir con toda exactitud, como les sucede a algunos gerentes, la anatomía del fracaso y sus distintas curas.

Irónicamente, nada de esto le servirá para comprender en qué consiste la excelencia. No es mucho lo que se aprende sobre excelencia estudiando el fracaso. Entre las maneras incontables de hacer un trabajo, la mayoría están equivocadas. Solamente hay unas pocas maneras acertadas. Infortunadamente, no es posible identificadas eliminando las equivocadas. La excelencia no es lo contrario del fracaso. Sencillamente es diferente. Tiene su propia configuración, en la cual participan a veces unos comportamientos asombrosamente parecidos a los de los empleados que tienen dificultades.

Por ejemplo, si usted dedicara la mayoría de su tiempo a investigar el fracaso, jamás descubriría que las camareras excepcionales se acuestan en la cama de los huéspedes y encienden el ventilador del techo, o que los meseros excepcionales ofrecen opiniones firmes, o que - los vendedores excepcionales casi siempre se sienten renuentes a hacer sus visitas, o que las grandes enfermeras crean lazos

emocionales con sus pacientes. En lugar de eso, tras descubrir esos mismos comportamientos entre las peores camareras, los peores meseros, los peores vendedores o las peores enfermeras, seguramente procederá a diseñar normas o políticas para impedir que tales comportamientos ocurran.

Gallup trabajó con una de las empresas prestadoras de salud más grandes de Europa para ayudarlo a encontrar más enfermeras parecidas a las mejores. A través de nuestra investigación, utilizando las calificaciones de los supervisores, identificamos cien enfermeras excelentes y cien promedio. Después procedimos a entrevistarlas individualmente, buscando los pocos talentos comunes a las enfermeras excelentes.

Entre los muchos talentos comunes a las enfermeras excepcionales, descubrimos uno que denominamos "respuesta del paciente". Las grandes enfermeras necesitan interesarse. Sencillamente no pueden ser indiferentes. Su filtro tamiza la vida y resalta automáticamente las oportunidades para mostrar interés. Pero si bien el interesarse es en sí una necesidad, la *alegría* que su interés les produce ocurre cuando ven que el paciente comienza a responder. Cada paso ínfimo hacia la mejoría es un aliciente. Es su recompensa psicológica. Este amor por ver al paciente responder es el talento que les impide a las enfermeras excepcionales abatirse frente a la tristeza y el sufrimiento inherentes a su papel. Es el talento que les permite encontrar fortaleza y satisfacción en su trabajo.

Cuando les comunicamos este hallazgo a los gerentes, su respuesta fue: "No estamos organizados de esa manera porque no deseamos que nuestras enfermeras establezcan vínculos muy estrechos con sus pacientes". Dijeron que los pacientes eran trasladados todo el tiempo y que era común que una enfermera regresara después de un fin de semana o un día libre y encontrara que sus pacientes se habían ido, habían sido trasladados a otro pabellón o a otro hospital, o sencillamente habían sido dados de alta. "Tenemos una gran presión por las camas", dijeron. "Y no hay forma de poder organizarnos para mantener juntos a una enfermera y un paciente durante mucho tiempo. Algunas enfermeras se molestaban cuando descubrían que sus pacientes se habían ido. Por consiguiente, ahora les decimos que guarden su distancia. No deseamos que sientan una pérdida cuando se traslada al paciente".

A pesar de sus buenas intenciones, esa estructura los hacía sufrir a todos. Las enfermeras sufrían - todo el sistema les negaba uno de los motivos más poderosos de satisfacción. Los pacientes sufrían - muchos estudios han demostrado que los pacientes se recuperan más rápidamente cuando están al cuidado de una enfermera con quien han establecido una relación. Y los administradores sufrían - debían enfrentar el problema de los pacientes que se sentían aislados y de las enfermeras desmoralizadas.

¿Cómo debían organizarse los hospitales? La pregunta es difícil. No puede negar el hecho de que a fin de mantener los costos en un nivel bajo, todos los hospitales sienten la presión de "rotar" a los pacientes rápidamente para tener camas disponibles. Sin embargo, aunque Gallup no pudo ofrecerles una solución rápida para su apuro, sí pudimos identificar el mejor camino para llegar a la respuesta: sentarse con las mejores enfermeras y pedirles que describieran la manera como ellas buscarían el equilibrio entre las necesidades de los pacientes, de las enfermeras y de los contadores. Cualquiera que fuera su solución, no sería peor que el sistema de producción en masa que rebaja a los pacientes y desconecta a las mejores enfermeras de su fuente de oxígeno.

Infortunadamente, esa organización optó por hacer caso omiso de sus mejores empleados. No pudieron ver las razones o no tuvieron la posición para modificar su sistema equivocado, aunque eficiente a primera vista. Ahora están luchando más que nunca con la insatisfacción de los pacientes, la moral de las enfermeras y unos costos crecientes.

Por suerte, son muchas las empresas que comienzan a reconocer la sabiduría de estudiar la excelencia para aprender sobre ella. Las visitas organizadas a compañías que representan ese "patrón oro" como Southwest Airlines, GE y Ritz-Carlton, tienen listas de espera de hasta un año, y Walt Disney hasta ha desarrollado paquetes de seminarios sobre los secretos de "el estilo de Disney".

Es innegable que los gerentes pueden aprender cosas útiles estudiando las prácticas de esas compañías, aunque al poner su atención en las mejores prácticas de otros suelen pasar por alto la más importante de todas las lecciones: estudiar a sus mejores empleados. Eso fue lo que hicieron Disney, Southwest Airlines, GE y Ritz-Carlton. A fin de generar el material para sus visitas y seminarios, entrevistaron a sus mejores empleados, los acompañaron a realizar su trabajo, los grabaron y los destacaron. Estudiaron la excelencia a medida que ocurría diariamente en su propio entorno. Aprendieron de los mejores entre los suyos.

Todos los gerentes deben hacer lo mismo. Dedicar tiempo a los mejores. Observarlos. Aprender de ellos. Describir la excelencia con la misma claridad con la que describen el fracaso. Estudiar las mejores prácticas de otros tiene sus méritos. Pero estudiar las mejores prácticas internas es donde está la diferencia.

¿Cómo hacerla? La mejor manera de investigar la excelencia consiste sencillamente en pasar mucho tiempo con los mejores empleados. Usted podrá comenzar por pedirles que le expliquen sus secretos - aunque la mayoría están tan cerca de su propio éxito que les es difícil describir con exactitud aquello que los hace tan buenos.

Muchos de los gerentes excepcionales a quienes entrevistamos dijeron que dedicaban mucho tiempo sencillamente a observar a sus mejores empleados. Los gerentes de ventas tienen la disciplina de viajar con uno o dos de sus vendedores estrella todos los meses. Los rectores de colegios observan las clases de un par de sus mejores maestros. Los supervisores de servicio al cliente oyen periódicamente las llamadas que atienden sus mejores representantes de servicio. El objeto del tiempo y la atención no es evaluar ni controlar. El punto es, como lo explicaba un gerente de ventas, "Encender una grabadora en mi cabeza para después, cuando regrese a la oficina, oír y analizar la grabación para comprender lo sucedido y el porqué del éxito". Al igual que otros gerentes excepcionales, usted debe mantener encendida esa grabadora.

Invertir en los mejores es... La única manera de llegar a la excelencia

El uso del término "promedio" está muy generalizado. Los centros de reservas calculan el número "promedio" de llamadas que un representante de servicio al cliente puede atender en una hora. Las cadenas de restaurantes proyectan sus necesidades de personal calculando el número de meseros requeridos para el restaurante "promedio". En las organizaciones de ventas, los territorios se dividen conforme al número de clientes potenciales que el vendedor "promedio" puede manejar. El "promedio" está por todas partes.

Los mejores gerentes no estarían necesariamente en desacuerdo con esa "mentalidad promedio", Reconocerían que para manejar con eficacia una empresa es necesario hacer aproximaciones de lo que sucede diariamente. Sin embargo, se niegan vehementemente a aceptar este "pensamiento promedio" cuando se trata de dirigir a la gente. Infortunadamente, es algo que sucede todo el tiempo.

Muchos gerentes, aunque no se den cuenta de ello, tienen la mente fija en "el promedio". Tienen una idea clara de lo que considerarían un nivel aceptable de desempeño; lo que las organizaciones de ventas suelen llamar "la cuota". Esta cuota, este "promedio de desempeño", es el barómetro contra el cual se evalúa el desempeño individual. Por ejemplo, un gerente podría calificar el desempeño de sus empleados con base en los puntos por encima o por debajo del "promedio". Podría calcular la bonificación de sus empleados calculando la proporción correcta de la bonificación "promedio" que cada uno debería recibir. Y quizás el síntoma más obvio de la "mentalidad promedio" es dedicar la mayor parte del tiempo a ayudar a los empleados que tienen dificultades a mejorar su desempeño por encima del "promedio", abandonando a su suerte a quienes están siempre por encima.

Esta clase de "mentalidad promedio" es muy tentadora. Parece muy segura y práctica, puesto que al concentrarse en los empleados que tienen dificultades, el gerente se protege a sí mismo y protege a la compañía contra los errores inevitables de esos empleados. Sin embargo, es una mentalidad que los gerentes excepcionales rechazan.

Estas son dos de sus razones: primero, no utilizan el desempeño promedio como barómetro para juzgar el desempeño de cada quien. Se valen de la excelencia. En su opinión, el promedio es irrelevante para la excelencia.

En Segundo lugar, saben que las únicas personas que podrán alcanzar la excelencia son los empleados que ya están por encima del promedio. Son empleados que han demostrado una habilidad natural para desempeñar su papel. Son empleados con talento. Contrariamente a lo que indicaría la intuición, los empleados cuyo desempeño ya está por encima del promedio son los que tienen más espacio para crecer. Los grandes gerentes también saben que necesitan trabajar duro para ayudar a una persona talentosa a pulir sus talentos. Si el gerente vive preocupado por la carga de convertir en sobrevivientes a los empleados que tienen dificultades ayudándoles a superar el "promedio", tendrá poco tiempo para el trabajo verdaderamente exigente de guiar a los buenos hasta la excelencia.

La historia de Jean P. ilustra a la vez la irrelevancia del promedio y el potencial de crecimiento del talento.

El promedio nacional de desempeño de los digitadores de datos es de 380 000 caracteres al mes o 19 000 al día. Muchas compañías utilizan una medida promedio como ésta para determinar cuántos digitadores deben contratar. Una vez contratados, un buen gerente podría seguramente elevar el desempeño de sus empleados por encima de este promedio nacional. ¿Hasta dónde? ¿Cuál debe ser la meta de un buen gerente basado en esa medida promedio, un 25 % más? ¿O un 35% más? ¿O un 50 % más? Con un 50 % se alcanzaría un nivel de más de 500 000 caracteres al mes. En efecto, los mejores digitadores dejan en ridículo el promedio nacional. Su desempeño es casi diez veces más alto.

Jean P. es una de esas empleadas. Cuando la evaluaron por primera vez, su promedio fue de 560 000 caracteres al mes, un 50 % por encima del promedio nacional. Recibió reconocimiento por su desempeño y ella y su gerente diseñaron juntos unas metas que le ayudaran a mejorar y a seguir la pista de su desempeño. Tres meses después alcanzó la marca de un millón de caracteres. Un par de semanas después de alcanzar la marca, Jean verificó su total al final del día y se dio cuenta de que había logrado digitar 112 000 caracteres en un día. Fue donde su gerente y le dijo, "¿Sabe qué? Si logro un promedio de más de 110 000 durante todo el mes, alcanzaré la marca de los 2 millones". Entre los dos diseñaron un plan, y seis meses después superó los 2 millones.

Jean se convirtió en el ejemplo para esa función. Su gerente se dedicó a observarla ya averiguar la razón de su amor por el trabajo - "Soy muy competitiva, me encantan los números" - y por qué, al

parecer, cometía menos errores cuantas más teclas oprimía -"Tengo más práctica"- . El gerente diseñó un perfil de talento para encontrar más personas como ella y un plan de compensación para premiarla por su excelencia. Hoy, la mejor cifra personal de Jean es de 3 526 000 caracteres digitados en un mes y el promedio de todo los digitadores que trabajan cerca de ella es de más de un millón.

Las lecciones emanadas de la historia de Jean son aplicables prácticamente a cualquier función. No utilice el promedio para calcular los límites de la excelencia. Subestimaré drásticamente las posibilidades. Concéntrese en sus mejores empleados y empújelos incesantemente hacia el extremo derecho de la normal. Aunque va en contra de la intuición, la verdad es que los mejores empleados, como Jean P., son los que tienen el *mayor* potencial para crecer.

CÓMO DIRIGIR ESQUIVANDO LAS DEBILIDADES

"¿Qué hacen los gerentes excepcionales para convertir una debilidad nociva en un vacío de talento irrelevante?"

Claro está que nada de esto significa que los gerentes excepcionales no presten atención a la falta de desempeño. No es así. Centrar la atención en las fortalezas no es sinónimo del poder del pensamiento positivo. Las cosas malas suceden. Algunas personas fracasan. Algunas personas tienen dificultades. Y hasta los empleados estrella tienen sus fallas. El mal desempeño se debe enfrentar directamente para impedir que degenere en una situación peligrosamente improductiva. Y debe enfrentarse sin dilación porque, como con todas las enfermedades degenerativas, postergar es remedio de tontos.

Las causas más claras del mal desempeño de un empleado son las "mecánicas" - quizás la empresa no le haya suministrado las herramientas o la información que necesita; y las causas personales - quizás todavía está en duelo por una muerte reciente en la familia. Como gerente, ante el mal desempeño usted debe mirar primero estos dos tipos de causas. Las dos son relativamente fáciles de identificar. Y también sucede que las dos son algo difíciles de resolver - las primeras casi siempre exigen rediseñar cuidadosamente la función y promover una mejor cooperación entre los individuos o los departamentos; las últimas exigen comprensión y paciencia. Pero por 10 menos habrá identificado la causa de los problemas de desempeño.

Sin embargo, muchos de estos problemas tienen causas más sutiles, las cuales son más difíciles de identificar. Por fortuna, el gerente con la mentalidad apropiada tendrá todas las soluciones a su alcance.

El gerente excepcional comienza con dos preguntas.

La primera es si es posible remediar el mal desempeño con capacitación. Si el empleado tiene dificultades porque carece de las destrezas o los conocimientos necesarios, entonces lo más probable es que se pueda remediar con capacitación. Jan B., gerente de una agencia de publicidad, nos da un ejemplo sencillo:

"Una de nuestras empleadas debía convertir todas mis notas manuscritas en presentaciones impactantes. Pero no lo lograba. Producía poco y el producto terminado no era del otro mundo. Me senté a conversar con ella de corazón a corazón y me confesó que jamás había aprendido a manejar perfectamente PowerPoint. Era una estudiante de arte sobresaliente, pero nadie le había enseñado toda la mecánica para trasladar su excelencia al computador. Bien, eso es fácil. Le organicé capacitación intensiva en PowerPoint y ahora es toda una estrella".

Laurie T., gerente de una compañía petroquímica, describe un enfoque un poco más sutil para impartir conocimiento:

"Jim era joven, muy talentoso y siempre llegaba tarde. Hablamos al respecto y me dijo que sencillamente no lograba organizarse para llegar a tiempo. Todas las mañanas sucedía algo que interfería sus planes. Me dijo que no debía preocuparme porque siempre permanecía hasta tarde para terminar su trabajo. Le respondí que sí me preocupaba. Me preocupaba la forma como los demás lo percibían. Le pregunté cómo imaginaba las percepciones que generaba en los demás. Me confesó que probablemente asociaban sus tardanzas con pereza, falta de responsabilidad y mal espíritu de equipo. 'Pero no soy así', dijo. 'Yo lo sé', repliqué. 'Pero ellos no. No estoy diciendo que deba llegar a tiempo de ahora en adelante. Lo que estoy diciendo es que debe manejar mejor las percepciones de sus compañeros de equipo. De lo contrario no confiarán en usted, su comportamiento desmoralizará al equipo y yo tendré que pedirle que se vaya'.

"En la actualidad, Jim llega a tiempo el 95% de las veces. Yo no modifiqué su comportamiento. El cambio ocurrió gracias a su conocimiento de las percepciones negativas que estaba creando en los y su conciencia de que no le agradaba que tal cosa sucediera".

Estos ejemplos probablemente le resulten conocidos. Seguramente habrá tenido que enfrentar al vendedor que no conocía el producto lo suficientemente bien. O a la secretaria que no sabía cómo procesar los gastos. O al recién graduado de la facultad de administración que todavía no sabía elaborar un informe para el mundo real de los negocios. Las causas de todos estos casos de falta de desempeño radican en la carencia de ciertas destrezas o ciertos conocimientos. Bien sea tan simple como enseñar un programa de computador o tan delicado como ayudar a una persona a verse a sí misma, todas estas destrezas y estos conocimientos se pueden y deben enseñar.

La segunda pregunta que hacen los gerentes excepcionales es la siguiente: ¿Se debe la falta de desempeño a que el propio gerente está tirando del gatillo equivocado? Cada empleado se motiva de manera diferente. Si el gerente olvida este hecho, si trata de motivar a una persona no competitiva con concursos o a una persona tímida con elogios en público, la solución a la falta de desempeño bien podría estar en sus propias manos. Si logra identificar y tirar del gatillo adecuado, es probable que el verdadero talento del empleado brote a la superficie.

John F., gerente de seguros generales, tuvo que pasar una vergüenza muy pública para comprender esto. Su agente más productivo era Mark D. Mark, quien había ganado repetidamente el premio al Agente del Año, hizo saber que odiaba las placas inútiles que acompañaban el premio. Si le iban a hacer un reconocimiento, dijo, preferiría otra cosa que no fuera, una placa inútil para guardar en un cajón con las otras. John escuchó con paciencia, pero sin dejar de creer que él tenía la razón. Todos los vendedores adoran las placas, pensó.

Durante el banquete de premiación, John anunció que Mark era el ganador nuevamente, lo llamó al escenario y le entregó orgullosamente su placa. Mark la miró de reojo, se volvió hacia el público, hizo un gesto obsceno y se bajó del escenario, jurando que abandonaría la compañía. El banquete fue un desastre.

John F. habló con algunos de los colegas de Mark para ver si podía descubrir algo que le ayudara a reparar el daño. Aparentemente, durante los viajes por carretera, en los pasillos, durante los almuerzos o donde quiera que la conversación se desviaba hacia la vida por fuera de la oficina, Mark siempre mencionaba a sus dos hijas. Él y su esposa habían creído que no podrían tener hijos, de

manera que las dos niñas eran un don muypreciado. Mark hablaba de sus pilatunas, de sus triunfos y de todas las cosas graciosas que le decían. Estaba muy orgulloso de ellas.

Eran su vida.

Tan pronto como pudo, John llamó a la esposa de Mark y le explicó la situación. La esposa tuvo una idea. Llevó a las niñas a un estudio fotográfico donde les hicieron un retrato hermoso. En el marco grabaron la placa de Mark.

Dos semanas después John organizó un almuerzo. Delante de todos, los agentes y las invitadas de honor, la esposa y las hijas de Mark, John descubrió el retrato y se lo entregó. La misma prima donna que había desdeñado al público, se echó a llorar en esta ocasión. El gatillo de Mark eran sus dos hijas.

Esto no habría funcionado si Mark hubiera sentido que el interés de John por él no era sincero. Pero por fortuna, entre los dos había crecido la confianza a través de los años. El único aspecto que había faltado en su relación era que John comprendiera plenamente las cosas que eran importantes para Mark. Guiado por las pistas de los colegas de Mark, John pudo llenar ese vacío. Desde ese momento respetaría el gatillo emocional de Mark y trabajaría alrededor de él.

Todos los gerentes pueden aprender del ejemplo de John. Cuando el desempeño de un empleado se daña, es probable que usted haya interpretado mal las cosas que lo motivan. Quizás si usted tira de un gatillo diferente, los talentos verdaderos del empleado volverán a entrar en el juego. Quizás sea usted el culpable del mal desempeño. Antes de hacer nada más, piense en esa posibilidad.

Sin embargo, si puede responder sinceramente con un "No" a las dos preguntas iniciales - "No", no es un problema de destrezas y conocimiento, y "No", no es un problema del gatillo equivocado - entonces, por descarte, el problema del mal desempeño seguramente es cuestión de talento. La persona tiene dificultades porque carece de los talentos específicos que necesita para desempeñarse bien. En este caso, la capacitación no es la respuesta. Considerando la naturaleza duradera del talento, es poco probable que la persona pueda adquirir el talento necesario. La persona es quienes y, si se la deja a sus propios medios, siempre tendrá dificultades en los pocos aspectos en los cuales carece de talento.

Esta situación parece sombría. Sin embargo, es bastante común. Después de todo, nadie es perfecto. Nadie posee todos los talentos necesarios para sobresalir en una determinada función. A cada uno de nosotros nos faltan un par de cartas de talento para completar la mano.

La diferencia entre un vacío de talento y una debilidad

Como imaginará, los grandes gerentes ven con gusto y realismo nuestra imperfección innata. Parten de una distinción importante, entre las debilidades y los vacíos de talento. Un vacío de talento es un terreno baldío mental. Es un comportamiento que siempre parece una lucha. Es un estremecimiento que jamás se siente. Es un conocimiento que no retiene nunca. Aislados, los vacíos de talento son inocuos. Usted podría no tener el talento para recordar nombres, ser firme o pensar estratégicamente. ¿A quién le importa? Podría tener más vacíos de talento que talentos, pero la mayoría son irrelevantes y debe hacer caso omiso de ellos.

Sin embargo, un vacío de talento puede transformarse en debilidad. Esto sucede cuando la persona es asignada a una función en la cual el éxito depende de poder sobresalir en un aspecto para el cual no tiene talento. Si usted es mesero de un restaurante, el vacío de talento para recordar nombres se

convierte en debilidad porque los clientes asiduos desean que los reconozcan. Si usted es vendedor, su vacío de talento para la empatía se convierte en debilidad porque los clientes potenciales necesitan sentirse comprendidos. Si usted es ejecutivo, su vacío de talento para pensar estratégicamente se convierte en una debilidad porque su empresa necesita conocer las trampas y las oportunidades ocultas en el horizonte. Le conviene no hacer caso omiso de sus debilidades.

Los gerentes excepcionales no lo hacen. Tan pronto como se dan cuenta de que el mal desempeño es producto de una debilidad, modifican su enfoque. Saben que hay solamente tres caminos posibles para ayudar a la persona a triunfar. *Diseñar un sistema de apoyo. Encontrar un complemento. O buscar otra función.* Los grandes gerentes se apresuran a plantear y sopesar esas opciones para elegir el mejor camino.

Diseñar un sistema de apoyo

Cerca de 147 millones de estadounidenses no tienen una agudeza visual de 20/20. Hace setecientos años, cualquier persona con la maldición de ser miope, hipermetrope o astigmática habría tenido limitaciones serias. Pero con el desarrollo de la ciencia de la óptica, se pudieron fabricar lentes para corregir esas condiciones. Los lentes se montaron después en sus monturas para convertirse en anteojos. Y este invento permitió reducir la debilidad de una visión imperfecta a un vacío de talento irrelevante. Todavía hay millones de personas que sufren de visión imperfecta pero eso es algo que a nadie le importa gracias al sistema de apoyo de los anteojos o de los lentes de contacto.

La cura más rápida para una debilidad limitante es un sistema de apoyo. Si un empleado tiene dificultad para recordar los nombres, consígale una Rolodex. Si otro tiene una ortografía pésima, asegúrese de que siempre utilice el corrector del computador antes de imprimir.

Mandy M., la gerente del departamento de diseño, describe el caso de una consultora que minaba su propia credibilidad porque siempre utilizaba overoles de moda. Mandy fue con ella de compras y se cercioró de que tuviera por lo menos un vestido completo presentable que pudiera utilizar para visitar a los clientes. Jeff B., el gerente de ventas de la compañía de software para computador, vio que el desempeño de uno de sus empleados se deterioraba debido a sus presiones familiares. La esposa estaba molesta porque recibían demasiadas llamadas de trabajo por su línea telefónica personal. Jeff le compró una segunda línea y le pidió que escogiera una habitación de su casa que le sirviera de oficina, estableciera un horario durante el cual la puerta de esa oficina permanecería cerrada y le bajara el volumen al timbre del teléfono durante esas horas de inactividad.

Marie S., gerente de seguros generales, tenía que manejar a un agente extremadamente productivo que no solamente poseía un ego enorme sino que también creaba una atmósfera negativa cada vez que se presentaba en la oficina. ¿La solución de Marie? Abrió otra puerta en el muro de la oficina del agente, la cual daba directamente al pasillo de ascensores y le puso una placa con el nombre del agente en letras doradas clásicas. De un solo golpe no solamente satisfizo su egolatría sino que también lo alejó de sus paseos negativos al desviarlo directamente hacia su oficina.

Esta solución puede parecer un poco exagerada, pero trátese de abrir puertas en los muros o de comprar un Rolodex, todos estos gerentes buscan lo mismo: esquivar las debilidades a fin de poder dedicar tiempo a las fortalezas de sus empleados. Como toda estrategia que gira alrededor de las fortalezas, diseñar un sistema de apoyo es más productivo y divertido que tratar de corregir la debilidad.

En ocasiones, el sistema de apoyo puede cumplir otro propósito. Una cadena grande de restaurantes se había comprometido a contratar a un cierto número de personas con retardo mental, creyendo poder ofrecerles un trabajo sencillo pero significativo. A veces era difícil ejecutar ese altruismo en la práctica. El presidente describe a una persona, Janice, contratada para desempacar el pollo, colocar con cuidado cada presa en la olla freidora y luego retirar la canastilla del aceite cuando sonara el timbre. Janice era capaz de comprender las responsabilidades de su cargo y realizaba perfectamente la mecánica. Pero no sabía contar. Infortunadamente, en la olla habían solamente seis presas de pollo y Janice por lo general ponía más de la cuenta, dejando todas las presas peligrosamente crudas.

La compañía bien habría podido darse por vencida con Janice por su incapacidad para contar. Pero optaron por otra cosa. Diseñaron un sistema de apoyo para esquivar esa debilidad: le pidieron al proveedor del pollo que despachara el producto en paquetes de seis unidades. De esa forma, Janice no tendría que contar. Sencillamente sería cuestión de vaciar cada paquete en la freidora y el pollo saldría perfectamente cocinado todas las veces. El proveedor se negó a cumplir con la solicitud alegando que representaría demasiado trabajo para él.

Entonces, la compañía se deshizo del proveedor y contrató a otro que estaba dispuesto a despachar el pollo en paquetes de seis. Ahora a nadie le importa que Janice no sepa contar. Su debilidad es irrelevante; ahora es apenas un vacío de talento.

CAPÍTULO 6:

CUARTA LLAVE:

ENCONTRAR LA CONCORDANCIA PERFECTA

EL ASCENSO INTERMINABLE Y A CIEGAS

"¿Qué tiene de malo el antiguo sendero profesional?"

Tarde o temprano, a todos los gerentes les hacen esta pregunta: "¿Ahora hacia dónde sigo?" El empleado desea crecer. Desea ganar más dinero, adquirir más prestigio. Se siente aburrido, subutilizado, merece más responsabilidad. Cualesquiera que sean sus razones, desea continuar ascendiendo y para ello necesita la ayuda suya.

¿Qué debe usted decirle? ¿Debe ayudarlo a conseguir un ascenso? ¿Debe enviarlo a hablar con Recursos Humanos? ¿Debe decir que lo único que puede hacer es hablar en su favor? ¿Cuál es la respuesta correcta?

No existe una respuesta correcta - cualquiera de las anteriores podrá ser acertada, dependiendo de la situación. Sin embargo, hay una manera correcta de afrontar la pregunta, a saber, ayudar a cada quien a encontrar la concordancia acertada. Ayude a cada persona a encontrar la función que le exija dar cada vez más de lo que puede hacer conforme a su estructura natural. Ayude a cada persona a encontrar funciones en las cuales su combinación única de fortalezas - destrezas, conocimiento y talento - concuerden con las exigencias concretas del trabajo.

Para un empleado, eso podría significar un ascenso a supervisor. Para otro, podría significar la terminación de su contrato. Para otro, podría significar estimularlo a crecer en su función actual. Y para otro más podría significar regresar al cargo que desempeñaba anteriormente. Todas éstas son respuestas muy diferentes, algunas de las cuales serían muy mal recibidas por el empleado. Sin embargo, por amargo que sea el trago, los gerentes excepcionales permanecen fieles a su meta: independientemente de lo que desee el empleado, su responsabilidad es encauzarlo hacia las funciones en las cuales tenga las mejores posibilidades de triunfar.

Esto se ve muy sencillo en el papel. Sin embargo, como podrá imaginarlo, es mucho más complicado en la vida real. Esto se debe principalmente a que, en la vida real, la sabiduría convencional convence a la mayoría de nosotros de que la respuesta correcta a la pregunta de "¿Ahora hacia dónde sigo?" es "Hacia arriba".

La sabiduría convencional aconseja que toda carrera debe proseguir por un sendero establecido: la persona comienza en una función humilde de contribución individual. Tras adquirir un poco de experiencia es ascendida a una función más exigente, ligeramente menos humilde de contribución individual. Después es ascendida a supervisar a otros contribuyentes individuales. Después, si tiene la bendición de desempeñarse bien, buena suerte y buenos contactos, continúa ascendiendo hasta que escasamente recuerda lo que hacen las personas que contribuyen de manera individual.

En 1969, Laurence Peter, en su libro *The Peter Principle*, nos advirtió que si seguíamos ese sendero sin cuestionario, acabaríamos ascendiendo a todo el mundo hasta su nivel de incompetencia. Era cierto en ese momento. Continúa siendo cierto ahora. Infortunadamente, durante los años que

siguieron no logramos cambiar mayor cosa. Todavía pensamos que la manera más ingeniosa de premiar la excelencia en una función es sacar a la persona de donde está. Todavía vinculamos la remuneración, los premios y los cargos a un peldaño de la escalera: cuanto más alto el peldaño, más elevada la remuneración, mejores los premios y más ostentoso el cargo. Todas las señales que transmitimos le piden al empleado mirar hacia adelante y hacia arriba. "No permanezca demasiado tiempo en su función", le aconsejamos. "No es bueno para su hoja de vida. Siga adelante, empujando, esforzándose por dar el paso siguiente. Es la única manera de progresar. Es la única manera de ganarse el respeto de los demás".

Estas señales, aunque bien intencionadas, ponen a cada empleado en una posición extremadamente precaria. Sabe que para ganarse el respeto de los demás debe trepar. Con cada paso, ve cómo la compañía destruye el peldaño anterior, de manera que no puede volver atrás a menos que se someta a la ignominia del fracaso. De manera que continúa con su ascenso interminable y a ciegas hacia la cima. Y tarde o temprano se pasa y queda atrapado. Reacio a regresar, incapaz de subir, se aferra a su peldaño hasta que, en últimas, la compañía lo empuja para que caiga.

Un peldaño de más

Marc C. fue empujado. Fue empujado para que perdiera el equilibrio, cayera y saliera. Parado en Pennsylvania Avenue, Marc se quedó mirando la Casa Blanca, tratando de comprender lo sucedido.

Dos años antes vivía con la maleta en la mano. En su calidad de primer corresponsal extranjero de una estación europea de televisión, una semana estaba en Zaire cubriendo la caída de un dictador y a la siguiente aterrizaba en Chechenia para registrar el retiro de los rebeldes insurgentes. A donde quiera que llegaba, todos reconocían en él a un maestro. De alguna manera lograba entrar al centro de la ira y la confusión para extraer algo de significado en medio de toda la locura. Cuando los ejércitos bombardeaban las plazas de mercado o los francotiradores asesinaban a los civiles en su camino al trabajo, Marc estaba en la escena explicando lo sucedido, las razones y todas sus implicaciones. Para sus televidentes, era una presencia tranquilizante y de autoridad. Confiaban en él. Por lo tanto, nadie se sorprendió cuando lo trasladaron a Jerusalén.

En la escalera de la corresponsalía extranjera, Washington es el peldaño más alto. Representa el mayor prestigio, la remuneración más alta y, lo que es más importante, la mayor cantidad de tiempo al aire. Es el puesto al que todo el mundo aspira. Pero si Washington es el primero, Jerusalén le sigue muy de cerca en segundo puesto. Más interesante que el parlamento europeo en Bruselas, más importante que Moscú después de la guerra fría, Jerusalén es uno de los pocos lugares en donde los choques locales son de gran trascendencia global. Es el sueño de todo corresponsal extranjero.

Marc afinó sus talentos en Jerusalén. Israel es un país pequeño y Marc podía hacer sus reportajes en vivo desde la escena misma independientemente del sitio donde hubiera brotado la acción. ¿Colonos israelitas protestando contra los últimos acuerdos de paz? Allí estaba Marc, en medio de la marcha, haciendo su informe a gritos por encima de la barahúnda. ¿Jóvenes palestinos lanzando adoquines contra las tropas israelitas? La imagen de Marc aparecía en una de las callejuelas, explicando las razones de esa ira en términos sencillos y claros. En el clima candente del Medio Oriente, Marc era la voz fría de la razón.

Un año después, sus gerentes europeos le ofrecieron el peldaño más alto. Le ofrecieron el dinero, el prestigio y el centro del escenario. Marc estaba encantado con su trabajo, pero por nada del

mundo declinaría esa oferta. Era el fruto más codiciado de todos los puestos de reportería. Desempacó feliz sus maletas por última vez y se acomodó para actuar como el director más nuevo y mejor de la oficina de Washington. Y las cosas no tardaron en derrumbarse.

Aparte de algún escándalo fulgurante pero ocasional, en Washington no sucede mayor cosa, o por lo menos así fue mientras Marc estuvo en su cargo. Sí, podría haber un veto presidencial una semana y una obstrucción a la siguiente, pero en Europa son pocos los que comprenden esos sucesos y menos los que se interesan por ellos. La mayor parte de la acción es insípida y repetitiva, importante pero aburrida. La función del director de la oficina de Washington es colorear el negocio tedioso de la política con una serie de héroes y bandidos, triunfos osados y derrotas aplastantes. Su labor consiste en sazonar las cosas.

Y Marc no pudo hacerlo. Era estupendo para darle al drama de la vida real un contexto político. Pero era inútil para darle a la política el brillo del drama de la vida real. Marc pisaba fuerte en medio de las consecuencias de un ataque de morteros. Pero en una ciudad donde un discurso sobre el estado de la Unión era una gran noticia, no sabía qué hacer. Las noticias perdieron encanto. Sus reportajes se tornaron insulsos. Estaba perdido.

En Europa perdió a su público televidente. Sus gerentes europeos no lograban comprender lo que sucedía, pero notaron la diferencia. Lo apoyaron durante un tiempo - al menos eso se merecía - y después lo abandonaron. En seis meses, el héroe de Jerusalén se había reducido a la vergüenza de Washington. Fue retirado de su cargo.

Si bien la función de Marc podría parecer bastante fuera de lo común, la suerte que corrió no lo es. En su deseo de crecer y complacer a sus gerentes, continuó trepando por la escalera hasta que un día, se pasó del último peldaño. Tristemente, esto sucede todo el tiempo. A fin de conseguir más dinero, posición y respeto, los maestros deben convertirse en administradores. Los gerentes deben aspirar a ser líderes. Las enfermeras deben aspirar a ser supervisoras. Los artesanos deben anhelar ser directores de otros artesanos. Y los reporteros deben anhelar convertirse en jefes de las agencias. La suerte de Marc nos espera a todos en la mayoría de las empresas.

Laurence Peter tenía razón. La mayoría de los empleados *son* ascendidos hasta su nivel de incompetencia. Es inevitable. Forma parte integral del sistema.

UN PELDAÑO NO CONDUCE NECESARIAMENTE AL SIGUIENTE

"¿Por qué insistimos en ascender a la gente hasta su nivel de incompetencia?"

¿Por qué insistimos en suponer que el éxito alcanzado por una persona, en un peldaño ha de determinar la probabilidad de que ocurra lo mismo en el peldaño siguiente? Lo más probable es que nos hayamos confundido con respecto a las cosas que se pueden enseñar y las que no. No hemos diferenciado entre destrezas, conocimientos y talentos y nuestro lenguaje torpe nos ha facilitado decir: "Si John ha demostrado ser buen vendedor, estoy seguro de que lo podremos capacitar para que sea también un buen gerente". O, "Como Jan ha demostrado ser una gerente seria, estoy convencido de que podemos enseñarle la mentalidad estratégica y la visión que se necesitan para ser un gran líder".

Tal como lo señalamos anteriormente, sabemos que se necesitan talentos específicos para sobresalir en cada función y que dichos talentos, a diferencia de las destrezas y los conocimientos, son tremendamente difíciles de enseñar. Armados con este conocimiento, podemos dismantelar algunos de

los senderos de avance profesional de vieja data. Sabemos que los talentos requeridos para vender y los talentos necesarios para dirigir, si bien no se excluyen mutuamente, son diferentes - el hecho de sobresalir en una función no indica mucho acerca de la posibilidad de sobresalir en la otra. Lo mismo podemos decir sobre los talentos requeridos para dirigir, comparados con los necesarios para liderar. De hecho, podemos decir lo mismo de todas las funciones, inclusive aquéllas que, a primera vista, parecen muy similares.

Tomemos el ejemplo del sendero convencional para avanzar profesionalmente en la informática. La persona que trabaja en este campo suele comenzar como programador de computadores - escribiendo código - para pasar de ahí a la función de analista de sistemas - diseñando sistemas integrados -. De programador a analista de sistemas: éstos son los dos primeros peldaños en el sendero convencional de informática. Considerando la aparente similitud entre los dos, parecería además la forma sensata de estructurar las cosas.

Pero estas dos funciones son bastante diferentes en realidad. Los programadores excepcionales poseen un talento mental para resolver problemas. Los mejores programadores desean tener *todas las piezas* del rompecabezas. Una vez armados con todas las piezas ponen a funcionar su talento particular, a saber, la capacidad de reorganizarlas para que incidan perfectamente. En su vida personal, este talento generalmente los induce a hacer crucigramas o resolver acertijos, como los que presentamos en el capítulo 3. En su vida profesional, este talento les permite escribir miles de renglones de código de computación y organizarlos en el orden más eficaz y eficiente.

Si bien este talento es de gran utilidad para un analista de sistemas, es especialmente relevante para el éxito en esa función. A manera de contraste, su talento mental más importante es la formulación. Son personas que gozan en las situaciones en las cuales *los datos están incompletos*. La falta de algunos de los hechos más importantes les brinda oportunidad de hacer lo que más aman: jugar con situaciones posibles, lanzar hipótesis, someter a prueba sus teorías. En el trabajo, este talento les permite construir sistemas extremadamente complejos para luego someterlos a prueba en busca de errores. Si un sistema presenta un error plantean otras situaciones diferentes, reduciendo la gama de posibles soluciones hasta identificar exactamente lo que deben cambiar, dónde y por qué.

Los talentos de resolución de problemas y de formulación no se excluyen mutuamente. Es totalmente posible que un empleado posea ambos. Pero la bendición de poder resolver problemas no significa *necesariamente* que se cuente también con la bendición de saber formular. Ascender a los programadores al cargo de analistas sencillamente porque así lo indica el sendero profesional convencional es como lanzar los dados a ciegas. Existe la misma probabilidad de terminar con un grupo de inadaptados que de conformar un equipo de analistas talentosos.

Antes de ascender a alguien, estudie atentamente los talentos requeridos para sobresalir en la función - los talentos impulsores, mentales y relacionales necesarios para el éxito. Tras analizar a la persona y a la función, usted bien podrá inclinarse por el ascenso. Y puesto que cada persona es en sí un ser muy complejo, usted podría terminar ascendiendo a su empleado a un cargo en el cual va a tener dificultades - ningún gerente logra la concordancia perfecta siempre. Pero por lo menos se habrá tomado el tiempo para analizar la concordancia entre las exigencias de la función y el talento de la persona.

Si los gerentes de Marc se hubieran molestado en reflexionar así, quizás habrían visto la discordancia entre el trabajo de Washington, el cual requería un reportero amante de sazonar las cosas, y Marc, cuyo talento predominante era su capacidad para amortiguar el dramatismo.

CREAR HÉROES EN CADA ROL

"Cómo solucionar la escasez de respeto".

Aunque usted examine detenidamente la concordancia entre el empleado y la función, de todas maneras queda un problema. Sin importar cuál sea la conclusión a la que usted llegue, el empleado siempre querrá ascender. El empleado querrá un ascenso. Todas las señales emitidas por la compañía le confirman que estar arriba es mejor. En el siguiente peldaño de la escalera le esperan al afortunado empleado un mejor salario, un título más altisonante, unas opciones más generosas para adquirir acciones, una oficina más espaciosa con sofá y mesa para el café. No sorprende, entonces, que desee ascender.

Estas luces brillantes son una distracción nociva. No solamente tientan a los empleados a saltar de la excelencia en un peldaño a la mediocridad en el otro, sino que también crean un cuello de botella: legiones de empleados tratando de subirse a unos peldaños cada vez más escasos. El conflicto y el desencanto son inevitables. Debe existir la forma de reorientar el impulso de la ambición de los empleados y canalizarlo de manera más productiva.

Y la hay. Crear *héroes en todas las funciones*. Convertir cada función, realizada con excelencia, en una profesión respetada. Muchos empleados de todas maneras optarán por trepar la escalera convencional y será la decisión correcta para quienes posean el talento de dirigir a otros o de liderar. Sin embargo, guiados por incentivos jugosos, muchos otros empleados optarán por reorientar sus energías hacia el crecimiento en su función actual. Los grandes gerentes sueñan con una empresa en la cual haya muchos senderos hacia el respeto y el prestigio, una compañía en donde las mejores secretarías tengan el título de vicepresidentes, donde las mejores aseadoras ganen el doble que sus supervisores y donde cualquier persona que se desempeñe con excelencia reciba reconocimiento en público.

Si esto le suena irreal, he aquí algunas técnicas que los gerentes excepcionales ya están aplicando para construir esa clase de empresa.

Niveles de logro

¿Cuánto tiempo se necesita para alcanzar la excelencia en un determinado campo? En un estudio denominado el Proyecto de Desarrollo del Talento, el doctor Benjamín Bloom de la Universidad Northwestern, analizó las carreras de profesionales de talla mundial en los campos de la escultura, el piano, el ajedrez, el tenis, la natación, las matemáticas y la neurología. Descubrió que en todas esas profesiones tan diversas se necesitan entre diez y dieciocho años para alcanzar un desempeño de talla mundial. La respuesta se torna más específica cuando uno se interesa por ahondar un poco más. El estudio dice, por ejemplo, que se necesitan 17.14 años desde las primeras lecciones de piano hasta lograr la victoria en competencias como la de Van Cliburn, Tchaikovsky o Chopin. Si bien estas cifras dan la impresión de ser demasiado exactas, el punto general del doctor Bloom es bien recibido: el lapso exacto de tiempo varía según la persona y la profesión, pero de todas maneras se necesitan años para llegar a ser el mejor, trátase de un maestro, una enfermera, un vendedor, un ingeniero, un piloto, un mesero o un neurocirujano. Tal como anotara Hipócrates, filósofo y padre de la medicina moderna: "La vida es corta. El arte es largo".

Si una compañía desea que algunos empleados en todas las funciones alcancen un desempeño de talla mundial, debe buscar formas para estimularlos a mantener su mira puesta en desarrollar su pericia. Una manera muy eficaz de hacerlo es definir niveles graduales de logro para cada función.

Los abogados comprendieron esto hace mucho tiempo. El abogado joven, recién egresado de la facultad de derecho, escoge su campo de acción - derecho de sociedades, derecho penal, derecho tributario -, es contratado para trabajar en ese campo en una firma de abogados y se vincula como asociado menor. En el lapso de los cuatro o cinco años siguientes es ascendido a asociado y luego a asociado mayor. En su calidad de asociado mayor, continuará ejerciendo el derecho en su campo de acción. Sencillamente habrá adquirido más dotes. Durante los siguientes cinco años, quizás sea ascendido a algún tipo de posición patrimonial dentro de la firma, donde comenzará como socio menor, pasará luego a socio y después será ascendido a socio mayor. En su calidad de socio mayor de la firma, será muy respetado y recibirá un salario muy generoso, pero continuará ejerciendo el mismo tipo de derecho de sus días de asociado menor. El trabajo será más complejo y podrá elegir los casos más interesantes y lucrativos. La única diferencia es que, llegado a este punto, será uno de los expertos mundiales en su campo de acción.

Las firmas de abogados rara vez figuran como organizaciones de punta, pero le llevan la delantera a la mayoría de las empresas gracias a su sistema de niveles graduales de logro. Aunque todos los abogados están en libertad de escoger unos senderos profesionales más tradicionales - pasara dirigir a otros abogados, por ejemplo, o convertirse en asesores generalistas de una sociedad anónima - estos niveles de logro les brindan otro sendero, igualmente respetado, hacia el crecimiento. Es un sendero que les ofrece a la vez la oportunidad de convertirse en expertos y un medio sencillo de llevar la cuenta de su progreso.

Los abogados no son los únicos en reconocer el poder de estos niveles de logro. En la medicina, los niveles van aumentando desde que el médico es interno hasta que llega a ser consultor mayor en el transcurso de un mínimo de quince años. En los deportes profesionales se puede medir la pericia del deportista a medida que pasa de novato a principiante hasta llegar a ser estrella. En las ventas, el nivel de ingreso podría ser la Mesa Redonda del Millón de Dólares, un paso importante para el vendedor principiante, pero el pináculo es el Club de los Presidentes, donde los criterios de ingreso son diez millones de dólares en ventas y calificaciones perfectas en servicio a los clientes. Y en la música el progreso se mide no solamente por pasar de violín a director de orquesta, sino por la travesía desde violinista menor de tercera fila hasta maestro concertista o asociado de primera fila.

En efecto, donde quiera que se rinda tributo a la excelencia, uno encuentra estos niveles graduales de logro. Pero si no existen, significa que la empresa, deliberada o accidentalmente, no valora la excelencia en la función en cuestión. Y de acuerdo con este criterio, podría decirse que las compañías no valoran la excelencia en la mayoría de las funciones.

Tal como mencionamos anteriormente, los gerentes excepcionales se rebelan en contra de esto. Creen que toda función realizada al nivel de la excelencia es valiosa, que hay virtuosismo en todas las funciones/ Así, por humilde que parezca la función, se esfuerzan por definir criterios significativos que le ayuden al empleado dedicado a impulsar su progreso hacia un desempeño de talla mundial.

- AT&T brinda soluciones a través de sus mesas de ayuda a cientos de compañías. Los gerentes de AT&T decidieron organizar cada mesa de ayuda de acuerdo con la complejidad de la consulta del cliente. El nivel uno maneja consultas sencillas: "¿Cómo se enciende el computador?" El nivel dos maneja asuntos un poco más difíciles. El nivel tres se ocupa de las situaciones de pánico: "¿Qué hago? ¡Creo que acabo de dañar todo nuestro sistema de intranet!" Estos tres niveles distintos no son sólo la forma más eficiente de estructurar la operación - cada nivel tiene su propio ritmo, un volumen diferente de llamadas, etc. - sino que también brindan un auténtico sendero profesional para quienes desean llegar a un nivel superior como técnicos en lugar de querer ser supervisores.

- En Phillips Petroleum, los gerentes ofrecen a los empleados un sendero profesional muy respetado en el área de ingeniería. Si el empleado demuestra el dominio suficiente de los procedimientos requeridos, puede avanzar gradualmente por los distintos niveles de ese sendero hasta llegar al cargo de director, donde es reconocido como uno de los ingenieros más destacados de la empresa. A mediados de los años 80, Gallup trabajó con Allied Breweries para medir el desempeño de los taberneros de los bares. Uno de los indicadores de excelencia en este oficio es la capacidad de recordar no solamente los nombres de los clientes asiduos sino también las bebidas de su preferencia. Diseñamos un programa denominado el Club de los Cien. Todo tabernero que pudiera demostrar que conocía cien nombres y las bebidas que iban con ellos recibiría un botón y un premio en efectivo. Los niveles progresaban hasta el Club de los Quinientos, en donde los premios y las bonificaciones eran mejores.

Cuando iniciamos el Club de los Cien con Allied Breweries, pocos gerentes creían que hubiera un tabernero que pudiera llegar al nivel del Club de los Quinientos. Pero en 1990, Janice K., tabernera de un bar del norte de Inglaterra, fue la primera en ingresar al Club de los Tres mil. Conocía los nombres de tres mil clientes asiduos y de sus bebidas preferidas. Desde ese punto de vista, Janice era la mejor tabernera del mundo.

Esto sencillamente demuestra que, en la mayoría de los casos, independientemente del oficio, si se mide y se premia, la gente tratará de sobresalir.

Éstos son apenas algunos ejemplos de gerentes que orientan a sus empleados por medio de una serie de niveles que conducen a un desempeño de talla mundial. Los niveles de logro de este tipo tienen valor incalculable para un gerente. Al enfrentarse a la pregunta: "¿Y ahora hacia dónde sigo?" el gerente puede ofrecer una alternativa específica y respetada a cambio del ascenso interminable y a ciegas.

LA BANDA ANCHA

Es indudable que los niveles de logro ayudan a reorientar la mira del empleado hacia la perspectiva de llegar a ser de talla mundial. Sin embargo, el gerente verá un obstáculo interponerse constantemente a sus esfuerzos si todas las señales de *remuneración* inducen al empleado a mirar hacia arriba.

Aunque el dinero es un factor que nos motiva a todos de distintas maneras, la realidad es que pocos sentimos aversión hacia él. Quizás no todos vivamos sedientos de dinero, pero es solamente una minoría insignificante a la cual le repugna. Por consiguiente, la verdad simple es que a los gerentes les será mucho más fácil reorientar a sus empleados hacia otras alternativas de carrera si éstas implican un incremento salarial.

El plan ideal sería aquel que le permitiera a la compañía remunerar a la persona en proporción directa a la pericia demostrada en su función actual- cuanto más sobresaliera, más ganaría. En la práctica, este plan ideal se complica por el hecho de que algunas funciones son sencillamente más valiosas que otras. Haciendo un balance, un piloto probablemente es más valioso que una auxiliar de vuelo. Un rector más valioso que un maestro. Un administrador de restaurante más valioso que un mesero. Es preciso tomar en consideración esas diferencias de valor en cualquier plan.

Pero antes de diseñar nuestro plan, debemos detenernos en otra peculiaridad. Algunas funciones desempeñadas con excelencia son más valiosas que otras que se encuentran en un peldaño más alto pero que son realizadas en forma promedio. Una auxiliar de vuelo excelente probablemente sea

más valiosa que un piloto del montón. Un maestro admirable es más valioso que un rector novato. Un mesero estrella es más valioso que un administrador mediocre. El plan de remuneración perfecto debe ser lo suficientemente complejo para reflejar estas superposiciones.

Este plan, simple y eficaz, se denomina ensanchamiento de la banda y consiste en definir la remuneración para cada función en bandas anchas, o rangos, en donde la franja superior de la función del nivel inferior se superpone al extremo inferior del nivel inmediatamente superior.

Por ejemplo, en Merrill Lynch el extremo superior de la banda salarial para los consultores financieros es de más de 500 000 dólares anuales. Por su parte, el extremo inferior de la banda salarial para los gerentes de sucursal es de 150 000 dólares anuales. Esto significa que si el empleado tiene éxito como consultor financiero y desea pasara la función de gerente, podría tener que soportar un recorte salarial del 70%. El lado bueno para el gerente novato es que el extremo superior de la banda salarial de la función de gerente alcanza cifras millonarias. Entonces aunque deba aguantar el recorte inicial del 70%, si demuestra ser excelente dirigiendo a otras personas, al final cosechará una recompensa económica jugosa.

Walt Disney Company ha adoptado un enfoque parecido. Un mesero sobresaliente de uno de sus restaurantes elegantes podría ganar más de 60 000 dólares anuales. Si ese empleado opta por subir al sendero profesional de gerente, su salario inicial será de 25 000 dólares. Pero tan pronto como comience a sobresalir como gerente y sea ascendido a través de los distintos niveles de supervisión, el paquete total de compensación puede terminar muy por encima de los 60 000 dólares. Pero, al principio, el paquete quedará reducido a la mitad.

Hasta las organizaciones jerárquicas tradicionales comienzan a experimentar con el ensanchamiento de la banda. Martin P., jefe de la policía de una capital estatal del oeste medio de los Estados Unidos, describe el sendero profesional convencional que va de agente a sargento - función de supervisión de primera línea - a capitán (hace un par de años eliminó la función de teniente) a asistente en jefe, a jefe de la policía. "Hubo una época", dice, "en que la única forma de ganar más era avanzando hacia la gerencia, es decir, pasando de agente a sargento. Ahora, todos los salarios se superponen. El agente sobresaliente no tiene que ser ascendido a sargento para ganar más. El hecho es que mis mejores agentes ganan más que su capitán".

A primera vista, el ensanchamiento de la banda parece desconcertante. ¿Empleados de primera línea con sueldos dos o tres veces más altos que los de sus gerentes? Es el mundo al revés. Sin embargo, un análisis más detenido nos hace concluir que tiene sentido.

Primero, las bandas salariales *anchas* son un medio de valorar el desempeño de talla mundial en una determinada función de una manera muy diferente del desempeño promedio en esa misma función. Lo mismo que los niveles de logro, dondequiera que haya verdadera devoción por la excelencia, hay ensanchamiento de la banda. En el deporte profesional, independientemente de la posición, las super estrellas ganan muchas veces más que los jugadores promedio que ocupan la misma posición. Lo mismo vale para los actores, los músicos, los artistas, los cantantes y los escritores. En todas estas profesiones, el rango salarial amplio estimula a la persona a perfeccionar sus talentos para alcanzar un nivel de talla mundial. Los grandes gerentes aconsejan aplicar la misma lógica a todas las funciones.

En segundo lugar, con sus bandas salariales *superpuestas*, este enfoque desacelera el ascenso interminable y a ciegas. Obliga al empleado a abrir los ojos y preguntarse: "¿Por qué este anhelo de ser ascendido? ¿Por qué este esfuerzo tan grande para trepar al siguiente peldaño?" Sin el ensanchamiento de la banda, la respuesta queda oculta tras la noción de que el siguiente peldaño trae consigo más

dinero. Con el ensanchamiento de la banda, el empleado llega a la respuesta solamente analizando el contenido de la función y sopesando la concordancia entre las responsabilidades de la misma y sus propias fortalezas. Sus respuestas serán más veraces y más exactas. Elegirá su destino profesional sobre la base tanto de la concordancia como de las finanzas.

Algunas compañías llevan el ensanchamiento de la banda hasta el extremo. En Stryker, fabricante de aparatos médicos con ventas de 2 000 millones de dólares, la banda salarial de los vendedores oscila entre 40 000 dólares para los novatos y 250 000 dólares para el mejor entre los mejores. Si el vendedor opta por unirse a las filas de los gerentes, debe aceptar un recorte del 60%, puesto que el salario inicial para un gerente regional nuevo es algo menos de 100 000 dólares anuales. Lo sorprendente es que el extremo superior de la banda de la gerencia- cerca de 200 000 dólares de remuneración total- es menor que el extremo superior de los vendedores. El mejor gerente regional de la compañía jamás podrá ganar tanto como el mejor vendedor. ¿Por qué esta política de Stryker? Por muchas razones: atribuyen un gran valor a sus mejores vendedores; desean instar a sus mejores vendedores a permanecer cerca del cliente el mayor tiempo posible; desean que cada empleado piense mucho y muy bien antes de treparse a la escalera de la gerencia. Cualesquiera que sean las razones, su plan ha demostrado tener mucho éxito. Impulsada por la fuerza de los mejores vendedores y los mejores gerentes de su industria, Stryker ha alcanzado un crecimiento anual del 20% en ventas y utilidades durante los últimos veinte años.

El ensanchamiento de la banda es una herramienta vital del arsenal de los gerentes excepcionales. Le da solidez a su compromiso de valorar cada función desempeñada con excelencia. Y si bien el ejemplo de Stryker parece un poco exagerado, recuerde esto: durante las entrevistas de Gallup con los gerentes excepcionales descubrimos un deseo constante de contratar empleados que, los gerentes sabían, podrían terminar ganando mucho más que ellos muy pronto.

El gerente y la nueva carrera

¿Cómo puede ayudar el gerente? En la nueva carrera, el empleado es la estrella. Tiene la responsabilidad de asumir el control de su carrera. Tiene la responsabilidad de mirarse en el espejo y elegir sabiamente con base en lo que descubre. ¿Pero cuál debe ser el papel del gerente? Ya no es el guardián encargado de seleccionar y escoger entre los suplicantes más atractivos, más capacitados y más experimentados. ¿Cuál es entonces su función?

Podríamos argumentar que, puesto que el empleado es la estrella y considerando que las compañías ya no pueden garantizar un empleo de por vida, el papel del gerente ha perdido importancia. El gerente debe hacer que sus empleados se concentren en el desempeño de hoy y no preocuparse por el rumbo que deban tomar mañana. Eso es algo que el empleado debe descubrir por sí mismo. Además, si el gerente invierte demasiado en su gente, podría desilusionarse. Considerando la velocidad del cambio, podría tener que despedir a la gente a quien se ha dedicado a cultivar con gran interés.

Los gerentes excepcionales rechazan esta forma de ver las cosas. Saben que en la nueva carrera pueden desempeñar papeles de gran importancia. Pueden nivelar el campo de juego. Pueden encargarse de sostener el espejo. Pueden crear una malla de seguridad.

Los gerentes excepcionales nivelan el campo de juego

Ésta es la razón por la cual es de vital importancia crear nuevos héroes, diseñar niveles graduales de desempeño y establecer planes de remuneración de banda ensanchada. Estas técnicas crean un ambiente en el cual el dinero y el prestigio están repartidos por toda la organización. Puesto que el empleado sabe que puede alcanzarlos a través de muchos senderos diferentes, el dinero y el prestigio pierden peso como factor que deben considerar en sus decisiones. El empleado queda en libertad de elegir su sendero con base en su conocimiento actual sobre sus talentos y sus vacíos. Aunque dará pasos en falso ocasionalmente, se concentrará mucho más no sólo en las funciones que desempeña con excelencia sino en aquéllas que le produzcan satisfacción duradera y aquéllas que ansía desempeñar durante mucho tiempo.

En un campo de juego nivelado se escuchan conversaciones que uno jamás imaginó que podría llegar a oír. Conversaciones como la que Jeff H., gerente de ventas de la empresa de software para computador sostuvo con su supervisor:

"Me encanta mi función. Soy el mejor de la compañía en lo que hago. Gano mucho dinero haciéndolo. Y el efecto de mi trabajo es mucho más grande del que consideré posible ejercer en mi vida. Entonces le dije a mi jefe: 'Su único objetivo conmigo es asegurarse de que nunca más sea ascendido. Si lo logra, estaré aquí toda la vida'".

Los gerentes excepcionales sostienen el espejo

Los gerentes excepcionales son excelentes en "sostener el espejo". Son excelentes en dar retroalimentación sobre el desempeño. No hay que confundir esto con la evaluación anual con sus formularios interminables y su naturaleza remedial; o con la retroalimentación arbitraria del "empleado del mes". La retroalimentación que ofrecen los gerentes excepcionales es muy diferente.

Es la clase de retroalimentación que Laura T., la ejecutiva de la compañía petroquímica, le brinda a su gente. Describe un programa denominado Excel, según el cual se reúne con cada uno de sus veintidós subalternos directos una vez cada trimestre. "Durante esas reuniones repasamos rápidamente los últimos tres meses. Después pasamos a lo bueno - los tres meses siguientes. ¿Cuáles son sus planes, sus metas, cuáles indicadores utilizaremos? Hablamos sobre las cosas que más disfrutan y sobre la manera como podemos estructurar el trabajo para que puedan hacer más de eso mismo"

Martin P., el jefe de la policía, aunque menos estructurado, sostiene el mismo tipo de conversaciones. "Tengo dieciséis subalternos directos y a cada uno le dedico por lo menos veinte minutos semanales para hablar de su desempeño, el proyecto en el cual está trabajando, la forma como puede mejorar, y lo que yo puedo hacer para ayudar. Estas conversaciones ocurren constantemente. El mes pasado, uno de mis subalternos y yo acudimos a una convención. No logramos absolutamente nada allá. Pero sí en el avión, y en el automóvil de alquiler, y durante la cena, y en el vestíbulo del hotel".

Jeff H. sencillamente programa tiempo para viajar con cada uno de sus vendedores una o dos veces en el trimestre. "Trato de no representar el papel del caballero andante que llega en su corcel a salvar la jornada. Me limito a viajar con ellos, a oír sus dificultades, a observarlos con los clientes. Necesito mirarlos detenidamente mientras trabajan. De regreso en la oficina, les muestro mi versión de lo que vi. Después hablamos de planes y metas y juntos buscamos la mejor manera de seguir adelante. Mi función no es la de corregir o arreglar. Mi función es mantenerlos conscientes de su estilo y con los pies sobre la tierra en cuanto a lo que es posible para ellos, considerando su estilo.

Otros gerentes excepcionales utilizan técnicas de retroalimentación de 360 grados o perfiles psicológicos o encuestas de opinión de los empleados o tarjetas de comentarios de los clientes. Sin importar su estilo o las herramientas de su predilección, todos ellos tratan de hacer lo mismo: sostener el espejo de manera que el empleado tenga la oportunidad de descubrir un poco más sobre sí mismo, la forma como trabaja y las huellas que deja en su paso por el mundo.

En el estudio de Gallup sobre los gerentes excepcionales vimos que, si bien cada gerente utilizaba su propio enfoque de retroalimentación, todos los enfoques tenían tres características en común.

Primera, *la retroalimentación era constante*. Variaban la frecuencia de acuerdo con las preferencias o necesidades de cada empleado. Pero ya fueran reuniones de veinte minutos todos los meses o de una hora cada trimestre, eran siempre una parte constante de la interacción de esos gerentes con cada uno de sus empleados durante todo el año. ¿Cuánto representaba en compromiso de tiempo? Según los gerentes del estudio de Gallup, el tiempo total dedicado a discutir el estilo y el desempeño de cada empleado era aproximadamente de cuatro horas por empleado al año. Y tal como lo dijo un supervisor de primera línea: "Si uno no puede dedicar cuatro horas al año a cada persona, entonces quizás tiene demasiadas personas a su cargo, o no debería ser gerente".

Segunda, *cada sesión comenzaba con un repaso corto del desempeño pasado*. El propósito de ese repaso no era evaluar: "Debe hacer menos de esto. Debe arreglar aquello". El propósito era ayudar al empleado a pensar detenidamente en su estilo y generar una conversación sobre los talentos y los vacíos que daban forma a ese estilo. Después de ese repaso, *pasaban a concentrarse en el futuro y en la manera como el empleado podría utilizar su estilo para ser productivo*. Algunas veces trabajaban juntos para identificar la ruta de menor resistencia hacia las metas del empleado, aunque la conversación solía girar alrededor de una sociedad entre ellos. ¿Cuáles talentos podría aportar el gerente para complementar las faltas de talento de su empleado?

Durante el viaje a la convención, la mayoría de las conversaciones de Martin P. giraban alrededor del tema de la sociedad. "Este empleado tiene una gran motivación, un gran interés en cumplir sus metas, pero carece de pensamiento estratégico; le es difícil imaginar los obstáculos que podría encontrar en su camino. Es ahí donde yo puedo ayudarle. Puedo plantearle distintas situaciones y después podemos idear juntos los planes de contingencia en caso de que se presente alguna de esas situaciones".

La descripción de Jeff H. es similar. "Una de mis vendedoras conoce todas las estratagemas para poner el pie en la puerta y formular las preguntas exactas, pero no tiene creatividad cuando llega el momento de hablar del precio. Yo soy bastante bueno en eso. Así, cuando nos reunimos, ella me describe a los actores y la situación, y yo le digo si debe presentar una opción de arrendamiento, una opción de recompra, un descuento por volumen, o lo que sea".

Tercera, *los gerentes excepcionales insisten en dar su retroalimentación en privado, en forma individual*. El propósito de la retroalimentación es ayudar a cada persona a comprender sus fortalezas naturales y aprovecharlas. Esto es algo que no se puede hacer en grupo.

Aunque suena obvio, considerando la preocupación actual por el trabajo en grupo, es sorprendente el número de gerentes que olvidan la importancia de dedicar tiempo *a solas* con cada uno de sus empleados. Esto dice Phil Jackson, el entrenador extraordinariamente exitoso de los Bulls de Chicago:

"Prefiero tratar con los jugadores a nivel individual. Esto me ayuda a fortalecer mi vínculo personal con ellos, el cual descuidamos a veces porque pasamos demasiado tiempo en grupo. Mis reuniones con los jugadores en privado me ayudan a tener presente quiénes son cuando no llevan el uniforme. Por ejemplo, durante los partidos decisivos de 1995, Toni Kukoc estaba preocupado por los informes de que el pueblo de Split, donde viven sus padres en Croacia, había sufrido un ataque de artillería. Tardó varios días en lograr un contacto telefónico y enterarse de que toda su familia estaba bien. La guerra en su patria es una realidad dolorosa de la vida de Toni. Si hiciera caso omiso de eso, probablemente no podría relacionarme con él sino en un nivel totalmente superficial".

Conocer al otro

Con descripciones como ésta, Phil ayuda a responder la pregunta de marras de los gerentes: "¿Debe uno construir relaciones personales estrechas con los empleados, o es cierto que la familiaridad engendra desprecio?" Los gerentes más eficaces dicen que sí se deben desarrollar relaciones personales con los subalternos y que la familiaridad no engendra desprecio.

Esto no significa que usted deba necesariamente convertirse en el mejor amigo de todos sus subalternos, aunque si éste es su estilo y usted mantiene la atención puesta en los resultados de desempeño, no hay nada de malo en ello. Lo mismo es válido para la socialización con los subalternos; si éste no es su estilo, no lo haga. Si es su estilo, no tiene nada de malo salir a cenar o beber un trago con ellos, siempre y cuando que los resultados de desempeño continúen siendo el parámetro de evaluación.

Cuando los grandes gerentes como Phil Jackson dicen que establecen relaciones estrechas con su gente, cuando dicen que la familiaridad no engendra desprecio, sencillamente quieren decir que un gerente excepcional debe conocer a sus empleados. Y "conocer a alguien" implica mucho más que comprender detalladamente los talentos y los vacíos del empleado. Implica conocer a fondo todos los aspectos y los dramas de su vida personal. El gerente excepcional no necesariamente interviene en la vida de su empleado - aunque algunos lo hacen - pero sí debe conocerla. Y debe interesarse por ella.

La pregunta siguiente fue parte de las ochenta mil entrevistas de Gallup con los gerentes: "Si usted tiene un empleado talentoso que llega tarde constantemente, ¿qué le diría?" Las respuestas fueron de todo tipo, desde autoritarias hasta el "laissez-faire":

"Lo despediría; aquí no toleramos la tardanza".

"Le llamaría la atención verbalmente, después por escrito y finalmente lo despediría".

"Cerraría la puerta de la oficina y le diría que, de ahora en adelante, aunque llegue dos segundos tarde, no podrá entrar".

"No tengo problema con eso. No me importa a qué hora lleguen, siempre y cuando que se queden hasta tarde y terminen su trabajo".

Cada una de estas respuestas es defendible. Cada una tiene sus méritos. Pero ninguna de ellas provino de los gerentes excepcionales. Al hablarles del empleado que insiste en llegar tarde a trabajar, la respuesta de los gerentes excepcionales fue una sola y resume su actitud frente a las relaciones entre un gerente y sus empleados:

"Le preguntaría la razón".

Quizás se deba a un problema de horarios de autobús. Quizás deba esperar hasta que llegue la niñera. Quizás tiene problemas en su casa. Una vez que hayan comprendido la situación personal del empleado, podrán optar por distintas medidas, desde cambiarle el horario para que trabaje de 10:00 a 6:00 hasta decirle que arregle su situación lo antes posible. Pero independientemente de ese segundo paso, el primero siempre era conocer al empleado: "Preguntar por qué".

Los comentarios de Phil Jackson sobre las relaciones personales terminan con esta acotación:

"Los deportistas no son precisamente los más locuaces. De ahí que sea tan importante observar y oír sin juzgar".

Los gerentes excepcionales crean una malla de seguridad

El sendero profesional convencional no perdona. A medida que el empleado trepa de un peldaño al siguiente, los que va dejando atrás se queman. Si llega a un peldaño donde experimenta dificultades, sabe que su reputación está en juego y que su empleo corre peligro. No hay forma de volver atrás. Al castigar tan duramente los pasos en falso, este sendero disuade a todo el mundo de dar pasos atrevidos en su carrera. En el mundo de la sabiduría convencional, dar pasos atrevidos para descubrir un talento latente o pulir uno existente es casi tan descabellado como ofrecerse para aprender a balancearse en el trapecio sin una malla de seguridad. No sorprende entonces que las personas protejan tanto sus carreras, se limiten tanto a su propia retroalimentación, sean tan renuentes a cambiar su sendero de progreso con base en lo que descubren sobre sí mismas. Este sendero convencional mata el aprendizaje.

Los gerentes excepcionales desean fomentar el aprendizaje profesional. Desean promover el autodescubrimiento activo. Por consiguiente, han tejido una malla de seguridad a su manera: los períodos de prueba.

Ellen P., gerente de capacitación en vuelo de Southwest Airlines, describe la malla de seguridad que ella construyó:

"Para un auxiliar de vuelo es un gran paso salir de los aviones para ingresar al aula de clase. Hay personas que desean ser instructores a fin de viajar menos - a ellas las descartamos inmediatamente. Pero otras hablan de querer enseñar, de querer conservar la tradición de Southwest. Si creemos que tienen el talento y pensamos que desean el trabajo por las razones correctas, les damos un período de prueba de seis meses.

"Somos muy claros en que es el tiempo para que ellos y nosotros decidamos si realmente es algo que les encantará hacer, durante mucho tiempo. La gente no sabe que enseñar es difícil. Enseñamos ideas para pasar ratos amenos con los pasajeros, hacer juegos y contar chistes. Pero hay muchos detalles fatigosos que deben transmitirse y muchas reglas que los estudiantes deben aprender. Este período de prueba es una manera de medir hasta qué punto les agrada ese tipo de trabajo.

"Durante el período de prueba, nos sentamos con ellos una vez al mes para hablar de su desempeño, de lo que realmente disfrutaban, de las cosas que les resultan difíciles. Enviamos a otros instructores a evaluarlos y darles retroalimentación. Y al cabo de los seis meses deben pasar ciertas pruebas para demostrar que han aprendido toda la información necesaria.

"La mayoría hace eso exactamente, y en la actualidad contamos con un grupo de instructores verdaderamente talentosos. Pero durante su capacitación, todos sabían que si ellos o la compañía pensaban que no se adaptaban a la función, tendrían que volver a los aviones a retomar su función como auxiliares de vuelo. Y eso ha sucedido un par de veces durante los últimos años. Pero no hubo sensación de vergüenza o de fracaso. Estas personas querían experimentar, aprender si podían ser instructores. Dieron el paso y reconocieron que la enseñanza no era para ellas.

"Para nosotros también funcionó de maravilla. Ahora están nuevamente en los aviones, con su atención en los pasajeros y sin divagar sobre la posibilidad de convertirse en instructores. Han cerrado esa puerta y ahora pueden seguir adelante".

Los períodos de prueba son delicados. No deben usarse en reemplazo de la selección. Al igual que Ellen, usted deberá usarlos solamente con las personas que ya han demostrado algún talento e interés auténtico en la función que desempeñan. Después de todo, su principal interés como gerente no es ayudar atados los empleados a moverse de aquí para allá dentro de la compañía con la esperanza de encontrar algo que les guste. Su principal interés es promover el desempeño y lograr una concordancia entre el talento y la función. Aunque un empleado ruegue y suplique por una oportunidad de descubrir un nuevo talento, si usted sabe que no lo tiene, no le ofrezca el período de prueba.

Además, si usted se vale de este recurso, debe tener mucha claridad, como Ellen, con respecto a los detalles. ¿Cuánto durará? ¿Qué criterios utilizará para evaluar la concordancia? ¿A dónde irá el empleado si no permanece en su nueva función? Para que el período de prueba sea un éxito, usted deberá responder explícitamente esas preguntas.

Por último, y lo que es más importante, deberá dejar en claro que el empleado regresará a su función anterior si usted o él están descontentos con la concordancia. De esta manera evitará malos entendidos desagradables. El período de prueba no es solamente para beneficio del empleado, sino suyo también. Si una vez terminado, al empleado le encanta su función pero usted percibe que falta concordancia, su evaluación gana. Quizás al empleado no le agrade la decisión, pero por lo menos no se sentirá víctima de una emboscada.

EL ARTE DE LA DUREZA EN EL AMOR

"¿Qué hacen los gerentes para liquidar a alguien y aun así mantener intacta la relación?"

Siempre es muy difícil dar malas noticias, independientemente de que el empleado se encuentre al final de un período de prueba o que apenas esté luchando en su función actual. Es difícil decirle que debe abandonar su función. Durante las entrevistas de Gallup, muchos gerentes, excepcionales y comunes, confesaron que se sentían físicamente enfermos antes de una conversación de ese tipo. No importa cómo se aborde el tema, no importa cuán maravilloso sea usted como gerente, nunca es fácil tener que retirar a una persona de su cargo.

No nos referimos aquí a situaciones en las cuales el empleado ha incurrido en algún acto horrendo o contrario a la ética porque, dada su naturaleza cuasi legal o legal, esos dramas son más claros. Nos referimos a los momentos infortunados en que es obvio que un determinado empleado falla una y otra vez.

Las situaciones de este tipo son mucho menos claras. Como gerente, usted debe tomar muchas decisiones: ¿Cuál es el nivel en el que se considera inaceptable el desempeño? ¿Cuándo se puede decir

que ha sido inaceptable demasiado tiempo? ¿Ha hecho usted lo suficiente para ayudar, con capacitación, motivación, sistemas de apoyo o sociedades complementarias? ¿Deberá comunicar la noticia sin dilación, o someterlo a prueba durante un tiempo? ¿Cómo se expresará cuando llegue el momento de la conversación final?

Algunos gerentes se sienten tan agobiados ante estas preguntas que prefieren esquivar el problema. Optan por la salida más fácil y "cubren" al empleado problema contratando a otro nuevo. Esta solución parece indolora y conveniente a corto plazo. Pero a la larga, lo mismo que poner vendas limpias sobre una herida infectada, es fatal para la compañía.

Algunos gerentes resuelven el problema manteniendo la distancia con todos sus empleados. Con esa estrategia fácil esperan disminuir la tensión y el sufrimiento inherentes a la necesidad de comunicar una mala noticia a un amigo. Infortunadamente, como anotara Phil Jackson, al rehusar conocer a sus empleados, también reducen la probabilidad de poderles ayudar a sobresalir algún día.

Los mejores gerentes no recurren a ninguna de esas maniobras evasivas. No tienen necesidad de hacerlo. Emplean la firmeza en el amor, la cual no es una técnica, ni una secuencia de pasos, sino una mentalidad en la cual se juntan la fijación por la excelencia y una auténtica necesidad de interesarse por el otro. Es una mentalidad que obliga a los grandes gerentes a enfrentar el mal desempeño a tiempo y sin ambages. Y, no obstante, les permite mantener intacta su relación con el empleado.

¿Qué es entonces la firmeza en el amor? ¿Cómo opera? La "firmeza" es fácil de explicar. Puesto que la excelencia es el marco de referencia que utilizan los grandes gerentes para evaluar el desempeño, firmeza en el amor significa sencillamente que ese parámetro no es negociable. Por consiguiente, en respuesta a la pregunta de "¿Cuál es el nivel en el que se considera inaceptable el desempeño?", estos gerentes responden: "En cualquier nivel en el cual se mantenga alrededor del promedio sin indicios de mejorar". En respuesta a la pregunta, "¿Cuándo se puede decir que ha sido inaceptable demasiado tiempo?", los grandes gerentes responden: "Después de poco tiempo".

Este parámetro inamovible de excelencia fue el que impulsó a Harry D., gerente exitoso de dos concesiones de automóviles. "Abrimos una segunda concesión, mucho más grande que la primera. Yo quería crear lo que denominaba una cultura de servicio total que ofreciera a los clientes una experiencia de calidad en todo sentido, estuvieran tratando con el departamento de ventas, el de crédito o el de servicio. Buscaba la integración total de los sistemas y la cooperación irrestricta de mis jefes de departamento. Unos planes grandiosos, ¿verdad? Pues permítame decirle que el comienzo fue escabroso.

"Mi peor error fue la persona a quien ascendí para que dirigiera el departamento de ventas. Se llamaba Simón y venía de una concesión pequeña donde se había destacado como gerente de ventas. Pero cuando llegó a su nuevo cargo, no logró engranar en el asunto de la cooperación. No se comunicaba con los otros jefes de departamento. No se presentaba a las reuniones. No se sentaba con los otros jefes de departamento a buscar la forma de integrar los sistemas y facilitar el paso de los clientes de un departamento al otro a fin de que no se sintieran las sacudidas. Lo único que le interesaban eran sus empleados y sus cifras.

"Al mismo tiempo, en la otra concesión, cometí la tontería de ascender a uno de los vendedores a gerente de ventas, y también estaba teniendo dificultades. Por tanto, había crecido de un éxito a dos fracasos. No iba mal.

"Sabía que debía moverme rápido. Había hablado con Simón sobre mis preocupaciones un par de veces, pero no había visto mejoría alguna. Así, después de cinco meses, lo llamé a mi oficina y le dije

que deseaba que regresara a la otra concesión. Le dije que en este nuevo establecimiento no me interesaban únicamente las cifras de ventas sino construir una experiencia integrada de servicio total y que él no me estaba ayudando. Le dije que era un solitario y que en la otra concesión podría estrechar su mira tanto como quisiera pero que, en este mundo nuevo, no serviría. 'Lo voy a enviar de nuevo a su puesto anterior', le dije.

"Se enojó tanto que pensé que me golpearía. 'No me ha dado tiempo suficiente. Debe darme otra oportunidad'. Y todas esas cosas. Pero conozco a mi gente, a veces mejor de lo que ella se conoce a sí misma.

Sabía que Simón no podría trabajar en equipo. Sabía que nunca podría construir la experiencia total que yo deseaba. Pensé que era mejor tirar del gatillo ahí mismo en lugar de permitir que las cosas continuaran hasta que él se afanzara más en su puesto y yo terminará más desilusionado.

"Ahora va muy bien en el lugar de antes, que es más pequeño, y yo logré conseguir un gerente de ventas colaborador para la vacante. Mi nuevo mundo feliz comienza a perfilarse muy bien".

Todos los empleados de Harry lo quieren. Es blando cuando los empleados necesitan modificar sus horarios, tomarse un día libre o tomar atajos para beneficio de los clientes. Pero es implacable con respecto a la excelencia. Como él mismo lo dice: "La excelencia es lo mío. Si a alguien no le agrada, no hay problema. Sencillamente que no venga a trabajar aquí".

El elemento de "amor" es un poco más sutil. Este elemento de todas maneras obliga a los gerentes a enfrentar el mal desempeño a tiempo, pero les permite hacerlo de manera que toda la amargura y la mala voluntad se desvanecen. Y todo emana del concepto de talento. El hecho de reconocer el talento, que cada persona posee patrones perdurables de pensamiento, sentimiento y comportamiento, libera enormemente a los gerentes en el momento de enfrentar el mal desempeño. *¿Por qué? Porque libera al gerente de tener que culpar al empleado.*

Piense en el gerente que cree que con suficiente fuerza de voluntad y determinación se puede modificar prácticamente cualquier comportamiento. Para ese gerente, todo caso de mal desempeño es culpa del empleado. El empleado ha sido advertido repetidamente y todavía no mejora. Si pusiera más empeño, si tuviera más espíritu, más voluntad de aprender, habría modificado su comportamiento y el mal desempeño habría desaparecido. Pero no ha desaparecido. Seguramente no se está esforzando lo suficiente. Es su culpa.

Esta lógica seductora pone al gerente en una posición incómoda. Puesto que le ha dicho al empleado lo que debe hacer y éste ha incumplido, seguramente es porque es débil, estúpido, desobediente o irrespetuoso.

¿Cómo sostener una conversación constructiva con alguien cuando debajo de la aparente cordialidad el gerente está pensando todas esas cosas? Es difícil. Si usted es, por naturaleza, un gerente emotivo, temerá perder los estribos y dejar salir su ira. Si usted por naturaleza se interesa y brinda apoyo, temerá que el empleado vea a través de sus palabras tranquilizantes y se dé cuenta de cuán desilusionado está. Cualquiera que sea su estilo, una conversación en la que deba ocultar sus verdaderos sentimientos será motivo de tensión, en particular cuando los sentimientos son tan negativos. De razón que tantos gerentes traten de evitarla.

Pero los gerentes excepcionales no necesitan ocultar sus verdaderos sentimientos. Comprenden que los talentos y los vacíos de talento de la persona conforman un patrón permanente. Saben que si tras retirar todos los obstáculos para esquivar las faltas de talento el desempeño del empleado no

mejora, la explicación más probable es que sus talentos no concuerdan con su función. Para los grandes gerentes, un mal desempeño permanente no es cuestión principalmente de debilidad, estupidez, desobediencia o irrespeto. Es cuestión de un mal reparto.

Si existe alguna culpa, está bien repartida. Quizás el empleado debía conocerse mejor así mismo. Quizás el gerente debió ser más perceptivo. Quizás. Pero esto no es más que mirar atrás para señalar culpas. Ningún empleado se conocerá perfectamente. Ningún gerente podrá llegar a conocer a fondo a cada uno de sus empleados, aunque haya seleccionado acertadamente con base en el talento. De manera que los errores de reparto no son motivo de ira o recriminación. Los errores de reparto son inevitables.

Cuando es obvio que un empleado está en un lugar que no le corresponde, los gerentes excepcionales alzan el espejo. Alientan al empleado a aprovechar su paso en falso para aprender un poco más sobre su combinación única de talentos y vacíos. Utilizan palabras como "Esto no es para usted. Hablemos de las razones" o "Usted necesita encontrar una función que se adapte mejor a sus fortalezas naturales. ¿Cuál cree usted que pueda ser esa función?" Utilizan esta clase de lenguaje no por deferencia, no para suavizar las malas noticias, sino porque es la verdad.

Ése es el elemento de "amor" dentro de la firmeza en el amor. Los gerentes más eficaces se interesan verdaderamente por cada uno de sus empleados. Pero le dan a la palabra interés un significado muy claro. Para ellos, "interesarse" significa hacer lo necesario para enfilar a la persona hacia el éxito. Realmente desean que cada quien encuentre la función donde tenga la oportunidad de sobresalir, y saben que esa es posible únicamente en funciones en las que puedan aprovechar sus talentos.

Según esta definición, si la persona está teniendo dificultades, es falta flagrante de interés permitirle continuar representando un papel con el cual no concuerda. Según esta definición, despedir a la persona es un acto de interés. Esta definición explica no solamente la razón por la cual los grandes gerentes se apresuran a enfrentar el mal desempeño, sino también la razón por la cual son tan hábiles en conservar la relación intacta al mismo tiempo.

En general, la firmeza en el amor es una mentalidad que le permite al gerente excepcional mantener en su mente dos pensamientos contradictorios al mismo tiempo - la necesidad de conservar un alto nivel de desempeño y la necesidad de interesarse por los empleados - y aun así operar eficazmente. La firmeza en el amor le permite a Mike H., ejecutivo de informática, decir a una sola voz: "Nunca he despedido a alguien antes de tiempo", y "Realmente me interesa ayudar a mi gente a alcanzar el éxito".

La firmeza en el amor le permite a John F., supervisor de producción, recordar lo siguiente: "He despedido a pocas personas en mi tiempo. Pero he permanecido cerca de ellas. Ahora que lo pienso, los dos padrinos de mis dos matrimonios fueron personas a quienes había despedido".

La firmeza en el amor explica la incongruencia de la conversación de Gary L. Gary, empresario de gran éxito, seis veces ganador del Premio Queens de la Industria, invitó a uno de sus gerentes de planta a su oficina una tarde y le dijo: "Entra y toma asiento, te amo; estás despedido pero de todas maneras te amo. Ahora, sírvete un trago y hablemos".

"Suicidio profesional asistido por el gerente"

La firmeza en el amor es una forma poderosa de pensar puesto que ofrece un raciocinio coherente y un lenguaje simple para manejar las situaciones delicadas. Pero si usted decide incorporarla en su propio estilo gerencial, recuerde lo siguiente: aconsejar a una persona que abandone una función siempre es y será una situación delicada. La firmeza en el amor ayuda, pero no modifica la situación.

Harry D., el gerente del concesionario, capta a la perfección una de las dificultades más constantes en su comentario: "Pero conozco a mis colaboradores, a veces mejor de lo que ellos se conocen a sí mismos". En el enfoque de la firmeza en el amor, el gerente suele tener que presentarle al empleado unas verdades que quizás no esté preparado para oír. Ésa será siempre una negociación sutil. Por eso usted debe conocer a su gente muy bien, reunirse con sus empleados regularmente, razonar con claridad y hablar un lenguaje coherente.

Habrán quienes dirán que a pesar de hacer todas esas cosas, no tienen el derecho de pensar que conocen a la persona mejor de lo que ella se conoce a sí misma. Los grandes gerentes no están de acuerdo. Cuando Gallup preguntó "¿Preferiría darles a los empleados lo que desean, o preferiría darles lo que es bueno para ellos?", los gerentes excepcionales respondieron siempre lo mismo: "Darles lo que es bueno para ellos".

Suena autoritario, hasta arrogante, pero Martin P., el jefe de la policía, hace una anotación contundente:

"Creo que, en el fondo, la persona que se desempeña mal reconoce sus dificultades antes que uno. Quizás no encuentre las palabras o su orgullo no le permita pronunciarlas, pero lo sabe. En alguna parte desea la ayuda de uno. Por lo tanto subconscientemente se pone en situaciones en las que sus debilidades quedan a la vista. Está retándolo a uno, obligándolo a despedirlo. Esto es lo que yo llamo suicidio profesional asistido por el gerente. Si uno sospecha que tal cosa está sucediendo, lo mejor que puede hacer es ayudar al empleado a poner fin a su desgracia.

"Tuve un agente, Max, que no podía manejar la confrontación. Imagine, un agente de policía se tropieza con lo peor de lo peor y con las mejores personas en sus peores días. Recibe insultos verbales ya veces hasta agresiones físicas. Y en todas esas situaciones debe mantener la calma.

"Max no podía. Se frustraba, se salía de casillas y se mostraba grosero. Tuvimos informes de uso ocasional de palabras obscenas. Esos son asuntos disciplinarios de bajo nivel que deben llevarse ante un tribunal interno. Yo estaba presente en las sesiones, leía los informes y Max los negaba vigorosamente. Muy vigorosamente. Yo veía en esas reuniones exactamente los comportamientos de los cuales se quejaban los ciudadanos.

"Le dimos asesoría y él se esforzó por modificar su comportamiento. Pero era un aspecto demasiado fundamental de su personalidad. Continuaba patrullando, continuaba perdiendo la calma y continuaba negándolo ante los tribunales. Estaba cometiendo suicidio profesional asistido por el gerente. Deseaba que yo lo despidiera. Era su única salida.

"Entonces lo hice. Lo saqué de mi departamento. Era una buena persona con el comportamiento equivocado para un agente de policía. A través de nuestro servicio de búsqueda de empleo encontró un puesto de liquidador de reclamaciones en una compañía aseguradora de la ciudad, el cual se ajusta mucho más a su carácter. Sigo en contacto con él, continuamos siendo amigos y, lo que es más importante, él está muy bien".

Muchos de los gerentes excepcionales a quienes entrevistamos hicieron eco a los temas de la historia de Martin: el empleado se negó a enfrentar la verdad de su situación y se enfureció en el momento, pero meses, o hasta años después, llamaba, o enviaba una carta, o se le acercaba al gerente en un aeropuerto para decirle: "Gracias. No me di cuenta en ese momento, pero sacarme de mi puesto fue una de las mejores cosas .que alguien ha hecho por mí".

No siempre sucede así. Algunos empleados guardan su amargura hasta el final. Pero la firmeza en el amor permite que el gerente y el empleado puedan manejar esta situación delicada con dignidad. La firmeza en el amor protege la integridad.

CAPÍTULO 7:
CÓMO HACER GIRAR LAS LLAVES:
UNA GUÍA PRÁCTICA

Todo gran gerente tiene su propio estilo. Pero todos los grandes gerentes tienen una misma meta común: convertir los talentos de cada empleado en desempeño. Las cuatro llaves, *seleccionar con base en el talento, definir los resultados esperados, concentrarse en las fortalezas, encontrar la concordancia perfecta*, revelan la manera como van tras esa meta.

En los cuatro capítulos anteriores describimos las cuatro llaves, su forma de operar y las razones por las cuales cada una es importante para el reto de convertir el talento en desempeño. En este capítulo, describiremos lo que *usted* puede hacer para girar cada una de esas llaves en su cerradura. Recuerde que estas llaves no son pasos. No son una serie estructurada de actos que lleguen a entorpecer su estilo natural. En realidad, cada llave es sencillamente una manera de pensar, una manera diferente de ver unos desafíos conocidos. Como lo mencionamos en la introducción, nuestro propósito es ayudarle a aprovechar su estilo mostrándole cómo piensan los gerentes excepcionales, y no reemplazar su estilo por una versión uniforme del de ellos.

No estamos sugiriendo que incorpore todas y cada una de estas actuaciones en su estilo. Estas técnicas representan apenas un corte transversal de las ideas obtenidas de miles de gerentes diferentes. Ningún gerente las encarna todas. Le sugerimos que elija y escoja entre estas acciones, las pule, las mejore y las moldee de manera que se acomoden a usted.

EL ARTE DE ENTREVISTAR PARA IDENTIFICAR TALENTOS

"¿Cuáles son las preguntas correctas?"

1. Asegúrese de realizar la entrevista de talento por separado

El proceso de reclutar puede ser muy complicado. El candidato debe adquirir conocimiento sobre usted, la compañía, la función y los detalles de su remuneración. Usted debe revisar su hoja de vida y hacerle una oferta; él podrá replicar, usted replanteará su oferta; y así continúa la negociación hasta que los dos se sientan lo suficientemente satisfechos para comprometerse. Este proceso es importante, pero se debe manejar por separado de la entrevista de talento.

La entrevista de talento debe hacerse por aparte. Su propósito es uno solo: descubrir si los patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento o comportamiento del empleado concuerdan con la función. Esto es de por sí bastante difícil sin tener que tratar de lograr todo lo demás simultáneamente. Por consiguiente, destine una determinada cantidad de tiempo durante el cual usted y el aspirante sepan que la única meta es conocer los talentos de este último. Hágale saber que la entrevista será ligeramente diferente de las otras. Será más estructurada, más enfocada; menos negociación, más preguntas.

2. Formule unas pocas preguntas abiertas y después trate de guardar silencio

La mejor forma de descubrir los talentos de una persona en una entrevista es permitirle revelarse a través de las selecciones que realiza. En un sentido, la entrevista de talento debe reflejar verbalmente las situaciones que la persona deberá enfrentar en su trabajo desde el punto de vista de comportamiento. En el trabajo, el aspirante tendrá que enfrentarse a miles de situaciones todos los días y reaccionar a ellas de muchas maneras diferentes. Su manera de reaccionar constantemente será un indicio de cómo será su desempeño.

Por consiguiente, durante la entrevista formule preguntas abiertas que puedan encaminarse en muchas direcciones diferentes y no ofrezca pistas sobre la dirección "acertada". Preguntas como "¿En qué medida cree usted que se deba supervisar a la gente?" o "¿Qué es lo que más le agrada de las ventas?"

La dirección que tome, espontáneamente, será la que permita predecir con mayor exactitud los comportamientos futuros del aspirante.

Después de formular una pregunta, lo mejor es parar y hacer silencio. Si la persona pide que le explique el sentido de la pregunta, evite responder. Dígale que a usted realmente le interesa saber lo que ella entiende. Dígale que la interpretación de ella es la importante. Permítale responder la pregunta tal como su filtro se lo indique. Permítale revelarse a sí misma ante usted.

Lo más importante es dar credibilidad a la respuesta. Por mucho que le agrade la primera impresión del aspirante, si usted le pregunta cuán importante es para él ser el mejor y la respuesta es, "Bueno, me gusta ser el mejor, pero principalmente trato de dar lo mejor de mí mismo", créale. Si le pregunta qué es lo que le gusta de las ventas y él solamente habla de su deseo de progresar rápidamente a un cargo gerencial, créale. Si le pregunta qué es lo que le encanta de enseñar y no menciona ni una vez a los niños, créale. No importa lo que responda, créale. La respuesta sin ayuda a una pregunta abierta es un importante factor de predicción. Confíe en ella, por muy ansioso que esté de oír otra cosa.

3. Trate de identificar las cosas concretas

El comportamiento pasado es un buen indicador del comportamiento futuro. Por consiguiente, será útil preguntar cosas como, "Hábleme de cuando usted..."

Pero tenga cuidado con esas preguntas sobre otros tiempos. Primero, trate de identificar un ejemplo concreto. Y "concreto" quiere decir con respecto al tiempo, las personas o el suceso. De esta forma evitará dar crédito a la persona que recita de memoria un párrafo entero de teoría sobre la importancia de algo pero que jamás cita un momento específico en el que lo haya aplicado.

Segundo, créale solamente a la primera respuesta que le viene a la mente a la persona. El comportamiento pasado sirve para predecir el futuro solamente cuando es recurrente. Si el comportamiento realmente sucede con frecuencia, la persona debe poder dar un ejemplo concreto con una sola insinuación. Si es así, será una pista de que ese comportamiento es una parte recurrente de su vida.

Por ejemplo, digamos que está buscando a alguien para un cargo en ventas y ha decidido incluir el talento relacional de la firmeza en su perfil de talentos. Su pregunta podría ser algo así: "Hábleme de

alguna vez en que usted haya logrado vencer la resistencia en contra de sus ideas". Observe que no ha solicitado nada concreto - sencillamente le ha pedido a la persona que le hable de un momento en el cual esto haya sacudido. Sin embargo, *usted debe estar atento a lo concreto*.

He aquí dos respuestas entre la infinidad de posibilidades que existen:

1. "Creo que es muy importante perseverar, especialmente si uno está convencido de sus ideas. Aquí realmente fomentamos esa clase de franqueza. En mi equipo, si tengo una sugerencia con la cual los otros están en desacuerdo, sé que ellos esperan que yo insista en mi idea hasta que alguien proponga una mejor. De hecho, así sucede todo el tiempo".
2. "Me sucedió ayer".

¿Cuál de las dos respuestas es mejor? Bueno, es difícil decir cuáles "mejor". Pero no cabe duda de que la segunda sirve más para predecir. El candidato dio espontáneamente un ejemplo de un momento específico, "ayer". Usted no sabe exactamente qué sucedió, pero eso no es lo que importa. Los detalles son menos importantes que la especificidad del recuerdo. Usted no solicitó nada concreto y, no obstante, con una sola insinuación, "Hábleme de alguna vez... ", el aspirante le dio una respuesta concreta. Aunque es preciso hacer muchas más preguntas para dibujar un cuadro más completo de los talentos del aspirante, su respuesta en este caso es una primera pista de que este comportamiento, defender sus ideas en contra de la resistencia, es un aspecto recurrente de su vida.

Por otra parte, en el primer ejemplo, el aspirante le hizo una buena descripción de por qué consideraba importante ser franco y luego afirmó que " así sucedía todo el tiempo". Esta respuesta no tiene nada de malo. Pero a falta de datos concretos, tampoco sirve para predecir. Ante una respuesta como la primera, algunos gerentes sienten la tentación de sondear un poco más: "¿Quisiera hablarme un poco más de eso? ¿Puede decirme qué sucedió?" Después juzgan la respuesta sobre la base de la calidad del ejemplo de la persona: ¿Cuán detallada fue? ¿Cuán coherente fue? ¿Estoy de acuerdo con lo que dijo haber hecho?

Ése es un pecado capital de las entrevistas. Independientemente de los detalles que haya dado el entrevistado, si fue necesario sondear dos o tres veces para lograr un ejemplo concreto, lo más probable es que el comportamiento en cuestión no sea una parte recurrente de su vida. Cuando formule preguntas sobre el pasado, no juzgue la respuesta con base en la calidad de los detalles. Si lo hace, acabará evaluando si la persona es coherente, o si tiene buena memoria, en lugar de si posee el talento recurrente que usted desea en particular.

En lugar de eso, juzgue la respuesta sobre la base de si fue concreta y si fue la primera que le vino a la mente.

(Claro está que, con ambas respuestas, usted podrá hacer más preguntas si desea satisfacer su curiosidad. Pero recuerde que aunque en últimas el aspirante le suministre un ejemplo concreto, el hecho de haber necesitado dos o tres sondeos para desenterrar el recuerdo ya es indicio de que el comportamiento no es una parte recurrente de la Vida del candidato.)

4. Pistas sobre el talento

Aparte de los ejemplos concretos de comportamientos pasados, ¿qué otras cosas debe tratar de identificar? ¿Hay alguna otra señal que le pueda indicar que el candidato en realidad posee los talentos que está buscando?

Con los años hemos encontrado muchas pistas pequeñas para descubrir el talento de una persona: un destello súbito de excelencia en la función, un deseo vivo de realizar ciertas actividades, una sensación de fluidez al realizar la actividad. De todas esas pistas, dos podrían servirle durante la entrevista de talento. Las personas son tan complejas que ningún sistema de prueba o entrevista podría establecer jamás el perfil de talentos a la perfección. Sin embargo, si usted encamina sus preguntas hacia esas pistas, entonces, como la imagen en una fotografía de Polaroid, los talentos más predominantes de la persona deberán revelarse gradualmente. Usted podrá entonces compararlos con los talentos del perfil deseado para evaluar la concordancia.

a. Rapidez en el aprendizaje

Una nueva función por lo general se aprende por pasos. Algunas veces es difícil dejar atrás un paso, por mucho que se practique. Por ejemplo, una persona puede llevar años hablando en público, pero aun así le parece difícil. Cada vez que lo hace debe volver sobre los tres pasos básicos que aprendió en el curso de oratoria: "Bien, primero debo decirles cuáles son los puntos que vaya tratar; después debo exponer los puntos; y por último debo repetirles cuáles fueron los puntos tratados".

Pero con otras actividades, los pasos parecen desvanecerse. Hay una sensación de libertad, de fluidez. Por ejemplo, al cabo de un par de meses en ventas, la persona súbitamente comienza a sentir que es capaz de leer la mente del posible cliente y presiente instintivamente lo que debe decir. O quizás como maestro, después de desvanecerse el nerviosismo inicial, recuerda con facilidad los nombres de los niños y camina entre las filas de pupitres como si ése hubiera sido siempre su mundo.

Cuando se tiene esta sensación es como si los pasos de la nueva función estuvieran sencillamente dando forma a un patrón mental grabado previamente en el interior de la persona que, pensándolo bien, están allí.

La rapidez en el aprendizaje es una pista importante para identificar el talento de una persona. Pregúntele al aspirante qué clase de funciones ha podido aprender rápidamente. Pregúntele cuáles actividades se le facilitan en la actualidad. Eso le dará más pistas sobre su talento.

b. Satisfacciones

Todo el mundo respira un aire psicológico diferente. Lo que llena a una persona puede asfixiar a otra.

A los grandes contadores les encanta el hecho de que dos más dos sea cuatro cada vez que repiten la suma. Los vendedores excepcionales gozan convirtiendo un no en sí. Los grandes auxiliares de vuelo se sienten atraídos por el ejecutivo fatigado y airado o el escandaloso equipo de deportistas de secundaria que viaja en la parte trasera del avión, porque gozan modificando la actitud de los pasajeros difíciles.

Las fuentes de satisfacción de una persona son pistas sobre su talento. Por lo tanto, pregúntele cuál es su mayor satisfacción personal. Pregúntele qué clase de situaciones lo llenan de energía. Pregúntele cuáles cosas lo llenan. Sus respuestas le ayudarán a saber qué cosas podrá continuar haciendo una semana tras otra.

5. Sepa a qué cosas debe estar atento

Muchos gerentes tienen una lista de preguntas predilectas a la cual recurren cada vez que entrevistan a alguien. Los gerentes excepcionales también la tienen, pero con una diferencia importante. Formulan únicamente las preguntas para las cuales conocen las respuestas de los mejores.

Para ellos, la pregunta no es nunca tan importante como saber de qué manera responden los mejores.

Por ejemplo, hay una pregunta que sirve para identificar los distintos talentos impulsores de los vendedores y los maestros: "¿Cómo se siente cuando alguien duda de lo que usted dice?" Uno pensaría que los mejores vendedores dirían que las dudas son buenas puesto que les brindan la oportunidad de demostrar su capacidad de convicción. Por asombroso que parezca, no responden así. Dicen que odian las dudas. Les molesta que duden de ellos (aunque pueden no demostrarlo) porque, como dijimos antes, los grandes vendedores se venden a sí mismos. Dudar de ellos equivale a cuestionar su propia integridad. Uno puede no estar de acuerdo con ellos, discutir con ellos, optar por no comprarles. Pero jamás debe dudar de ellos.

Los vendedores promedio no sienten que su persona está de por medio. No se molestan con las dudas, de manera que esta pregunta no toca para nada ninguna fibra emocional en ellos.

Por consiguiente, para los gerentes de ventas ésta ha demostrado ser una buena pregunta porque les permite estar atentos a la palabra "molesto". (Claro está que no es la única pregunta que formulan los gerentes excepcionales. Como describimos anteriormente, los peores vendedores también se molestan ante el rechazo. Los gerentes deben hacer otras preguntas - sobre el "cómo" y el "quién" - a fin de descubrir si el candidato posee otros talentos vitales para las ventas, como la firmeza innata o el amor por romper el hielo con la gente.)

A manera de contraste, resulta que los grandes maestros dicen que les encanta que duden de ellos. Aprecian esos momentos. Los maestros excepcionales ven en los "dudosos" a verdaderos alumnos, y consideran las dudas como señal de una mente activa e inquisitiva. Por lo tanto, para los grandes maestros la duda equivale a aprendizaje. Por otro lado, los maestros promedio dicen que les desagrada que duden de ellos. Su primer punto de referencia es su propia idoneidad, no el aprendizaje de sus alumnos. El que duden de ellos equivale a un cuestionamiento de su idoneidad, y no hay nada peor para ellos.

Por consiguiente, esta pregunta es buena para seleccionar maestros, pero sólo si la respuesta .es, "me encanta".

La pregunta no sirve para nada cuando se trata de seleccionar enfermeras. ¿Por qué? Porque las respuestas de las mejores enfermeras no coinciden entre sí y tampoco son diferentes de las de sus colegas menos exitosas. Cuando uno lo piensa, realmente no sorprende. Después de todo, la reacción de la enfermera en una de las pocas situaciones en que alguien duda de ella probablemente tiene poco que ver con su excelencia en general.

¿Cómo puede usted desarrollar estas combinaciones de preguntas y cosas a las que debe estar atento? Primero, ensaye una pregunta con unos cuantos de sus mejores empleados y algunos de "los demás" y vea si los mejores contestan siempre de manera diferente. Si es así, la combinación de la pregunta y la señal a la que debe estar atento es buena.

Si no es así, como sucede con la pregunta de la "duda" en el caso de las enfermeras, quizás no valga la pena formularla.

Segundo, puede formularles la pregunta a todos los aspirantes nuevos. Anote sus respuestas y lleve un registro. Después de contratarlos, verifique si las personas que se desempeñaron bien posteriormente respondieron a la pregunta de la misma manera.

Para esto se necesita tiempo y atención pero, como sucede con todas las artes, el tiempo y la atención son necesarios para cultivar el arte de entrevistar para identificar talentos.

El concepto del talento se aplica a todo lo que hacen los gerentes excepcionales. Sin embargo, la actividad de seleccionar con base en el talento ocurre por separado. Ocurre en el momento en que se toma la decisión de contratar. Las actividades de las otras tres llaves - definirlos resultados esperados, concentrarse en las fortalezas y encontrar la concordancia perfecta - no se pueden separar tan fácilmente. La forma de establecer expectativas está ligada a la forma de motivar a la persona para lograrlas. La forma de motivar y estimular a la persona suele ser parte de una conversación más amplia en la cual también se busca ayudarlo a encontrar la concordancia correcta. El desafío cotidiano de convertir el talento en desempeño implica hacer girar las tres llaves al mismo tiempo, todo el tiempo.

LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

"¿Cómo logran los gerentes excepcionales hacer girar las últimas tres llaves todos los días, con cada uno de los empleados?"

Los gerentes ejemplares entrevistados por Gallup describieron diversas ideas para hacer girar las últimas tres llaves. Pero su mayor reto era establecer la disciplina para poner en práctica esas ideas con cada uno de sus empleados, en medio de las presiones diarias del trabajo. Enfrentaban ese reto siguiendo una rutina, una "rutina de gestión del desempeño". Esta rutina de reuniones y conversaciones los obligaba a mantenerse centrados en el progreso del desempeño de cada quien, aunque muchas otras exigencias compitieran al mismo tiempo por acaparar su atención.

La rutina de cada gerente era diferente, como reflejo de su propio estilo. Sin embargo, ocultas en medio de la diversidad descubrimos cuatro características comunes a las rutinas de "gestión del desempeño" de los gerentes excepcionales.

Primero, la rutina es *sencilla*. A la mayoría de los grandes gerentes les desagrada la complejidad de la mayor parte de los esquemas de evaluación auspiciados por la compañía. No desean perder su tiempo tratando de descifrar unos términos extraños y llenando formularios burocráticos. Prefieren un formato sencillo que les permita concentrarse en el aspecto verdaderamente difícil del trabajo: qué decirle a cada empleado y cómo decírselo.

Segundo, la rutina obliga a una *interacción frecuente* entre el gerente y el empleado. De nada sirve reunirse una vez al año, o hasta dos veces al año, para discutir el desempeño, el estilo y las metas del empleado. El secreto para ayudarlo a sobresalir está en los detalles: los detalles de sus necesidades particulares de reconocimiento, de sus necesidades relacionales, de sus metas y de sus talentos y vacíos. Esos detalles se pierden con una reunión anual, la cual degenera en una charla insípida sobre "potenciales" y "oportunidades para mejorar". La única forma de capturar los detalles es reunirse como mínimo una vez durante el trimestre, y a veces con más frecuencia. En esas reuniones todavía están frescos en la memoria los aspectos concretos de un triunfo o una desilusión. Los empleados pueden hablar de cómo se "sintieron" durante un determinado encuentro o interacción. El gerente puede recordar el mismo encuentro y sugerir cambios sutiles de enfoque o una manera diferente de interpretar el mismo suceso. La conversación puede ser vívida y los consejos prácticos. Además, durante el tiempo entre las reuniones, el gerente y el empleado se sienten motivados afijarse en los sucesos a medida que ocurren porque los dos saben que pronto habrá un foro para discutirlos. Las reuniones frecuentes para hablar del desempeño obligan tanto al gerente como al empleado a prestar atención. (Si le preocupa el gasto de

tiempo inherente a las reuniones frecuentes de desempeño, recuerde que los mejores gerentes dedican, en promedio, solamente una hora por trimestre por persona para hablar de desempeño.)

Además, las reuniones frecuentes allanan mucho más el camino para plantear el tema delicado de las áreas de mal desempeño del empleado. Con reuniones una o dos veces por año, usted se ve precisado a descargar todas las críticas sobre el empleado de una vez, como una bomba. Cuando el empleado se repliega inevitablemente, usted tiene que dragar la memoria en busca de ejemplos para sustentar su argumento. Pero esta batalla de voluntades se puede evitar por reuniones frecuentes. Se puede hablar de las áreas de gradualmente en el tiempo, y cada vez que ponga el podrá referirse a ejemplos recientes y vívidos. Sus críticas fáciles de aceptar y la conversación será más productiva.

Tercero, la rutina está *enfocada en el futuro*. Los gerentes excepcionales sí repasan el desempeño pasado para resaltar sus hallazgos sobre el estilo o las necesidades de la persona. Sin embargo, su inclinación natural es concentrarse en el futuro. Prefieren hablar de lo que "podría ser", en lugar de permitir que la conversación caiga en recriminaciones y autopsias que no conducen a ninguna parte. Por consiguiente, si bien utilizan los primeros diez minutos de la reunión para un repaso, el resto del tiempo lo dedican a la labor verdaderamente creativa: "¿Qué desea lograr durante los próximos meses? ¿Cuáles varas de medir utilizaremos? ¿Cuál es su ruta más eficiente hacia esas metas? ¿Cómo puedo ayudarle? En opinión de ellos, esta clase de conversaciones son más dinámicas, más productivas y más satisfactorias.

Por último, la rutina le exige al empleado *seguir la pista de su propio desempeño y aprendizaje*. En muchas empresas, la "evaluación del desempeño" es algo que le sucede al empleado, quien es apenas el observador pasivo a la espera del juicio de su gerente. Si tiene suerte, quizá le pidan que se califique antes de ver la calificación que le da la compañía. Pero aun así, continúa en un papel reactivo. Sabe que el propósito de su autoevaluación es servir de contrapunto o comparación para la evaluación del gerente. Por consiguiente, su autoevaluación se convierte en un arma de negociación - "Me daré una calificación más alta para que terminemos en algún punto intermedio" - y no en una evaluación honesta de su propio desempeño.

Los mejores gerentes rechazan esto. Desean una rutina que le exija a cada empleado llevar la pista de su propio desempeño y de sus aprendizajes. Desean que el empleado anote por escrito sus metas, sus éxitos y sus descubrimientos. Ese registro no se hace para someterlo a la evaluación o la crítica del gerente. Su propósito es ayudar a cada empleado a asumir la responsabilidad por su desempeño. Hace las veces de espejo. Es una manera de mirarse desde afuera. En ese registro, el empleado verá cómo planea ejercer un efecto sobre el mundo. Podrá sopesar la eficacia de esos planes. Podrá responderse a sí mismo.

Como es natural, los grandes gerentes desean discutir y llegar a un acuerdo con cada empleado acerca de sus metas de desempeño a corto plazo, pero el resto del registro - los descubrimientos del empleado sobre sí mismo, sus descripciones de las nuevas destrezas adquiridas, las cartas de reconocimiento que haya recibido - constituyen un documento privado. Si el empleado tiene la suerte de haber establecido una relación de confianza con su gerente, podría sentirse a gusto mostrando todo su registro de éxitos, fracasos y fortalezas percibidas. Pero ése no es el punto. El objeto del registro es alentar al empleado a llevar una historia de su desempeño y sus aprendizajes. El objetivo es descubrirse a sí mismo.

Los estudios recientes sobre el aprendizaje de los adultos revelan que los estudiantes perseveran y aprenden más cuando están a cargo de dirigir y registrar su progreso. Los grandes gerentes reconocieron ese hecho hace mucho tiempo y ahora lo aplican a sus empleados.

Estas cuatro características - simplicidad, interacción frecuente, atención al futuro y control del propio progreso - son la base de una rutina exitosa de "gestión del desempeño". En la rutina básica que aparece a continuación describiremos algunas de las preguntas que los gerentes excepcionales formulan a fin de conocer a sus empleados, junto con el formato que suelen seguir. Nuestro propósito no es señalarle lo que debe decir exactamente, o cómo decirlo y a quién, porque eso sería incómodo y artificial; usted naturalmente querrá adaptar las preguntas y las herramientas a su propio talento y experiencia.

Sin embargo, si sigue esta rutina básica y la logra incorporar con éxito dentro de su propio estilo, tendrá la mejor oportunidad posible de *definir los resultados esperados, concentrarse en las fortalezas y ayudar a cada persona a encontrar la concordancia perfecta*.

La rutina básica

La entrevista para identificar fortalezas

Al comienzo de cada año, o una o dos semanas después de contratada la persona, dedique aproximadamente una hora para formularle las siguientes diez preguntas:

1. ¿Qué fue lo que más disfrutó de su anterior experiencia laboral? ¿Qué lo trajo aquí? (Para un empleado antiguo) ¿Por qué permanece aquí?
2. ¿Cuáles cree que sean sus fortalezas? (destrezas, conocimiento, talento)
3. ¿Y sus debilidades?
4. ¿Cuáles son sus metas en su función actual? (Pida puntajes y cronogramas)
5. ¿Con cuánta frecuencia quisiera reunirse conmigo para hablar de su progreso? ¿Es usted la clase de persona dispuesta a comunicar sus sentimientos atendrá que pedirle que lo haga?
6. ¿Tiene alguna meta o compromiso personal del que desee hablarme?
7. ¿Cuál es el mejor elogio que ha recibido en su vida? ¿Por qué fue tan bueno?
8. ¿Ha tenido aliados o mentor es realmente productivos? ¿Por qué cree que fueron tan eficaces para usted esas relaciones?
9. ¿Cuáles son sus metas de crecimiento profesional en el futuro? ¿Hay alguna destreza particular que desee adquirir? ¿Hay algún reto concreto que desee experimentar? ¿Cómo puedo ayudar?
10. ¿Hay alguna otra cosa de la cual desee hablar y que pudiera ayudarnos a trabajar bien juntos?

El propósito principal de esta sesión es conocer las destrezas, las metas y las necesidades del empleado, tal y como él las percibe. Anote todo lo que él le diga, aunque usted no esté de acuerdo. Si desea que su empleado sea productivo, debe conocer el punto de partida de él. Las respuestas le indicarán dónde piensa él que se encuentra. Durante el transcurso del año, podría ser conveniente ayudarle a modificar sus opiniones, pero en un principio el interés de ustedes es ver el mundo de su empleado a través de los ojos de él.

Durante la entrevista de destrezas, él le dirá con cuánta frecuencia desea reunirse con usted para hablar de su progreso (quinta pregunta). Programe la primera reunión del año para planificar el desempeño en el intervalo indicado. Para efectos de esta descripción, supondremos que la respuesta del empleado fue "Una vez cada tres meses".

Las reuniones para planificar el desempeño

A fin de ayudarle a prepararse, pídale a su empleado que anote las respuestas a estas preguntas antes de cada reunión:

- A. **¿Qué pasos ha dado?** Debe anotar los detalles de su desempeño durante los últimos tres años, incluyendo puntajes, calificaciones, niveles y cronogramas, si los hay.
- B. **¿Qué ha descubierto?** Estos descubrimientos pueden referirse a cursos de capacitación que haya tomado, o sencillamente a nuevos conocimientos adquiridos a través de una presentación que haya hecho o un libro que haya leído. Sea cual sea el origen del aprendizaje, el empleado debe recibir estímulo para llevar un registro del mismo;
- C. **¿Qué alianzas ha construido?** Estas alianzas se refieren a las relaciones que haya formado. Puede tratarse de relaciones nuevas o del fortalecimiento de unas ya existentes. Pueden ser relaciones con colegas o clientes, relaciones profesionales o personales. Es algo que el empleado decide, pero cualquiera que sea esa decisión, es importante que asuma la responsabilidad por construir su "electorado" dentro y fuera de la compañía.

Al comienzo de la reunión, pregúntele A, B y C. Anote las respuestas y guarde una copia. El empleado deberá conservar su copia escrita. Si desea compartir con usted todas las respuestas que trae escritas, maravilloso, pero no se lo exija. De todas maneras, utilice esas respuestas como punto de partida para discutir el desempeño de su empleado durante los últimos tres meses.

Después de unos diez minutos, lleve la conversación hacia el futuro, con la ayuda de las preguntas siguientes:

- D. **¿Cuál es su interés principal?** ¿Cuáles son sus metas principales para los próximos tres meses?
- E. **¿Qué descubrimientos nuevos tiene en mente?** ¿Qué descubrimientos específicos espera hacer durante los próximos tres meses?
- F. **¿Cuáles alianzas nuevas espera formar?** ¿Cómo espera aumentar su electorado durante los próximos tres meses?

Los términos como "descubrimiento" o "alianza" quizás no se acomoden a su estilo o a la cultura de su empresa. Usted sabrá cuáles son los términos más apropiados en su caso. Pero independientemente de las palabras que utilice, cerciórese de que la conversación sobre los siguientes tres meses vaya más allá de las metas de logro. Sugíerale que anote las respuestas. Usted debe discutir las respuestas, llegar a un acuerdo y guardar una copia. Esas respuestas de su empleado serán las expectativas específicas para él durante los tres meses siguientes.

Transcurrido otro trimestre, pídale que anote sus respuestas a las preguntas A, B y C y, nuevamente, utilícelas de base para la discusión sobre el desempeño. Después pase rápidamente a hablar sobre el futuro y pídale que responda a las preguntas D, E y F - una vez más, será útil si ambos escriben lo que él diga, y guarde copias. Mientras adelanta la conversación sobre los éxitos, las dificultades y las metas de su empleado trate de mantener la atención en las destrezas fijando expectativas apropiadas para él, ayudándole a perfeccionar su estilo y discutiendo la forma como usted puede ayudarle a lograr sus propósitos.

Repita esta rutina al siguiente intervalo de tres meses, y al siguiente, hasta que termine el ciclo anual.

Al final del año se habrán reunido al menos cuatro veces. Habrán hecho un repaso del pasado y planificado en detalle el progreso futuro. Usted habrá conocido mejor las idiosincrasias de su empleado y quizás habrá utilizado también lo aprendido para ayudarle a identificar con más precisión sus verdaderas fortalezas y debilidades. Quizás él haya cambiado de opinión acerca de algunos puntos de vista y algunas de sus necesidades. Usted habrá estado cerca de él en momentos difíciles y en momentos de

triunfo. Habrán tenido desacuerdos sobre ciertas cosas y habrán coincidido en muchas otras. Pero independientemente de lo sucedido, serán aliados más firmes. Al reunirse frecuentemente con él, escucharlo, prestarle atención, aconsejarlo y planificar en detalle, usted habrá desarrollado un interés compartido y realista sobre su éxito. Y, muy importante, tendrá un registro de todo eso.

Preguntas para descubrir la carrera

En algún momento durante las reuniones para planificar el desempeño, su empleado querrá hablar sobre sus opciones de carrera. Querrá saber hacia dónde cree usted que él deba dirigir sus aspiraciones. Una conversación sana sobre la carrera casi nunca ocurre de una vez. Suele ser producto de muchas conversaciones diferentes en momentos distintos. Sin importar la forma como opte por manejar esas conversaciones - y cada una será única, de acuerdo con el potencial y el desempeño del empleado en cuestión - debe cerciorarse de que, con el tiempo, ocurran dos cosas. Primero, el empleado deberá tener cada vez mayor claridad sobre sus destrezas, conocimientos y talentos. A falta de claridad, será un mal aliado en la formulación conjunta del plan para los siguientes pasos de su carrera. Segundo, deberá comprender en detalle lo que el siguiente paso implicaría y la razón por la cual cree poder sobresalir en él.

El empleado debe llegar por su cuenta a comprender esas cosas. Pero usted puede ayudarlo. Utilice las siguientes cinco preguntas en distintos momentos a fin de insinuarle aspectos en los que debe pensar para descubrir su carrera:

1. ¿Cómo describiría el éxito en su función actual? ¿Puede medirlo? Esto es lo que yo pienso. (Agregue sus propios comentarios.)
2. ¿Qué es lo que usted hace para ser tan bueno como es? ¿Qué le dice eso sobre sus destrezas, conocimientos y talentos? Esto es lo que yo pienso. (Agregue sus propios comentarios.)
3. ¿Cuáles el aspecto de su trabajo que más disfruta? ¿Por qué?
4. ¿Cuál es el aspecto de su trabajo que le produce mayor dificultad? ¿Qué le dice eso sobre sus destrezas, conocimientos y talentos? ¿Qué podemos hacer para esquivarlas? ¿Capacitación? ¿Reubicación? ¿Sistema de apoyo? ¿Un socio complementario?
5. ¿Cuál sería la función perfecta para usted? Imagine que ya está en esa función. Son las tres de la tarde de un jueves. ¿Qué está haciendo? ¿Por qué le agradaría tanto? Esto es lo que yo pienso. (Agregue sus propios comentarios.)

Estas preguntas, dispersas a lo largo del año, sirven de insinuación para que el empleado piense detalladamente sobre su desempeño. ¿Desea desarrollar su carrera progresando en la misma función? ¿Desea pasar a otra función? De ser así, ¿qué clase de fortaleza y satisfacción obtendría con ella? Estas cinco preguntas no ofrecen necesariamente las respuestas. Sin embargo, si se plantean en la forma correcta, en el momento correcto, le ayudarán al empleado a enfocar sus ideas ya saber lo que usted piensa. Juntos llegarán a conclusiones sólidas sobre su desempeño actual y su potencial. Juntos estarán en condiciones de tomar mejores decisiones sobre el futuro del empleado.

LAS LLAVES DEL EMPLEADO

"¿Puede un empleado hacer girar las llaves?"

Ningún gerente puede hacer productivo a un empleado. Los gerentes son catalizadores. Pueden acelerar la reacción entre el talento del empleado y las necesidades de los clientes/la compañía. Pueden ayudar al empleado a encontrar el camino de menor resistencia hacia sus metas. Pueden ayudar al empleado a planificar su carrera. Pero no pueden hacer nada de esto sin un esfuerzo considerable del empleado. En

el mundo según los grandes gerentes, el empleado es la estrella. El gerente es el agente. Y, lo mismo que en el mundo de las artes escénicas, el agente espera mucho de sus estrellas.

Esto es lo que los gerentes excepcionales esperan de todos los empleados talentosos:

- **Mirarse en el espejo cada vez que pueda.** Utilizar todos los recursos de retroalimentación ofrecidos por la empresa para aumentar el conocimiento de sí mismo y de la forma como los otros lo perciben.
- **Reflexionar.** Sentarse durante veinte o treinta minutos todos los meses para recordar las últimas semanas. ¿Qué logró? ¿Qué aprendió? ¿Qué detestó? ¿Qué le gustó? ¿Qué le dice todo eso acerca de sus talentos?
- **Descubrirse a sí mismo.** Aprender con el tiempo a ser más detallado en la descripción de sus destrezas, sus conocimientos y sus talentos. Utilizar ese conocimiento cada vez más profundo para ofrecer su nombre para las funciones correctas, para ser un mejor aliado, para orientar su capacitación y sus opciones de desarrollo profesional.
- **Construir un electorado.** Con el tiempo, identificar cuáles tipos de relaciones tienden a funcionar bien en su caso. Buscarlas activamente.
- **Llevar un registro.** Construir su propio historial de aprendizajes y descubrimientos.
- **Sorprender a sus compañeros haciendo algo bien.** Jamás dejar el sitio de trabajo tal y como lo encontró. Puede dejarlo un poco mejor o un poco peor. Ojalá que sea un poco mejor.

Entonces usted trabaja para un discípulo de la "sabiduría convencional"... o peor aún

Los grandes gerentes continúan siendo una minoría. Pocos son los empleados que tienen la fortuna de trabajar para el "supersupervisor": la persona en que se equilibran perfectamente la calidez y la exigencia, el apoyo y la autoridad, el gerente que los comprende, que los acepta con todas sus imperfecciones y que sabe exactamente cómo motivarlos incluso en la más pesada de las mañanas.

En lugar de eso, la mayoría de los empleados trabajan para un supervisor "en proceso de deformación": un gerente que en realidad desea tratar bien a su gente, que realmente desea que sobresalga, pero que todavía está luchando por acertar en sugestión. Quizás dedica demasiado tiempo a dar instrucciones y no suficiente a escuchar las necesidades únicas de cada persona. Quizás desea perfeccionar a su gente obligándola a aprender su manera de hacer las cosas. Quizás ingenuamente trata a todo el mundo de la misma manera como él querría ser tratado; Tal vez tenga buenas intenciones pero está demasiado atareado para hablar con todos sus empleados sobre su desempeño. o quizás sus intenciones no sean tan buenas. Quizás le disgustan las personas, desconfía de ellas, se apropia del crédito por sus éxitos y las culpa de sus fracasos.

Si usted trabaja para uno de esos gerentes, ¿qué puede hacer? ¿Qué puede hacer para ayudarle a él o ella a aprovechar lo mejor de usted? Aunque no le podemos ofrecer una solución a toda prueba, sí podemos darle algunas ideas para tratar a su gerente.

- A. Si su gerente sencillamente está demasiado ocupado para hablar con usted sobre su desempeño y sus metas...** programe una reunión de planificación del desempeño con él. Quite de sus hombros la carga de la planificación y dígame que usted se encargará de estructurar la reunión de antemano de manera que puedan utilizar el tiempo de la forma más eficiente posible. Prepare un repaso corto de los últimos tres meses, los pasos que dio, los descubrimientos que hizo y las alianzas que construyó. Usted querrá hablar después acerca de los tres meses siguientes - en particular sobre su interés personal, las cosas nuevas que desea descubrir, las nuevas relaciones que espera construir. Lo único que su gerente debe hacer es acudir a la reunión y prestarle toda su

atención durante cuarenta y cinco minutos. Si su gerente cancela repetidamente la reunión programada o no comenta nada durante la sesión, entonces el problema no es que esté demasiado ocupado. El problema es que su gerente es malo. Ante esta dificultad, es poco lo que usted puede hacer. Si le encanta su trabajo y siente que lo está realizando bien, sencillamente tendrá que tolerar a su gerente. La alternativa es buscar otro trabajo, tema del punto E.

- B. Si su gerente lo obliga a hacer las cosas a su manera...** probablemente le está prestando demasiada atención al proceso. Elija un momento, quizás durante la reunión de planificación del desempeño, para hacerle saber que usted desea definir su función en lo referente a resultados más que en cuanto a los pasos que debe seguir. Al hablar de ello, describa la forma como su estilo, aunque diferente del de él, de todas maneras le permitirá alcanzar los resultados esperados. La idea no es convencerlo de que su estilo es mejor que el de él. El punto, sencillamente, es que es mediante su estilo que usted podrá lograr los resultados que han acordado entre ambos. Visto a través de este lente, el estilo de él, por muy sensato que a él le parezca, realmente no es aplicable. Claro está que el problema puede no radicar en el enfoque equivocado. Es probable que su gerente lo esté obligando a hacer las cosas a su manera porque goza con la sensación de poder y control. Si usted puede adaptarse al estilo de su gerente sin poner en entredicho su integridad, está bien; de lo contrario, quizás valga la pena pensar en otro trabajo.
- C. Si los elogios de su gerente son inapropiados o inoportunos...** usted puede sugerir alternativas. Esa conversación no siempre es fácil. En efecto, decirle a su gerente que usted preferiría ser elogiado en privado y no en público podría crear la impresión de arrogancia y petulancia. Una vez más, es importante elegir el momento. Quizás no sería prudente ni considerado corregirlo inmediatamente después de que le ha solicitado a todo el equipo que se ponga de pie para aclamarlo por su éxito - no cabe duda de que Mark D., el agente de seguros del capítulo 5, logró sacudir a su gerente al abandonar furioso el escenario, pero nosotros no recomendaríamos ese camino. Haga sus comentarios en un momento en que estén hablando sobre todos los aspectos de su desempeño, quizás en la situación estructurada y tranquila de una reunión de planificación del desempeño (y no sobraría agradecerle todas sus buenas intenciones). De esta manera él sabrá que usted ha pensado cuidadosamente lo que espera de él y tendrá la oportunidad de incorporar lo que usted ha dicho en su forma de dirigirlo a usted.

Si el problema no es tanto de elogios inapropiados sino de falta de ellos, tendrá que sobrevivir tanto como pueda a base de sus propias reservas. Si usted es por naturaleza emprendedor, verá que podrá sobrevivir bastante bien durante un tiempo sin recibir ningún tipo de reconocimiento. Pero la mayoría de las personas comienzan muy pronto sentir que se les agota la energía. Ante la perspectiva de un ambiente treme de reconocimiento, bien podría pensar en la posibilidad de otro abajo.

- D. Si su gerente le pregunta constantemente cómo está y cómo se ente o se inmiscuye de alguna otra forma...** sugiera que esas manifestaciones no le ayudan. Es un asunto delicado porque no hay que ir la impresión de insubordinación o superioridad. Pero pregunte si estaría bien que usted se "comunicara" con él menos frecuentemente de que él obviamente desea comunicarse con usted. Dígale que no tiene ida que ver con él sino que usted espera funcionar de una manera más dependiente, y que si pudiera programar una reunión de comunicación dentro de su ciclo y no el de él, usted quizás podría ser mucho más productivo. Es obvio que se trata de una situación delicada, pero si utiliza <presiones directas y concretas como "Quisiera que hablemos cada dos semanas en lugar de cada dos días", debe poder salir airoso y llegar a un acuerdo práctico que les sirva a ambos.

E. Si los problemas son completamente diferentes de los que hemos mencionado, es decir, si su gerente lo mantiene a usted en el olvido, desconfía de usted, se lleva el crédito por su trabajo, lo culpa por los errores que él comete o le falta al respeto... entonces ponga distancia entre los dos. Piense en un cambio lateral o en otro cargo dentro de la compañía, o sencillamente renuncie. Claro que también podría optar por resistir seis meses con la esperanza de que él se vaya. Que los beneficios generosos de la compañía podrían amortiguar su sufrimiento lo suficiente para hacer que la situación sea llevadera. Y que podría encontrar apoyo en el jefe de su gerente o en el departamento de recursos humanos. Pero no se engañe. Si el comportamiento de su gerente ha sido el mismo todo el tiempo, seguramente no cambiará mucho. Algunos gerentes sencillamente no deben ser gerentes. Su mal comportamiento no es producto de malos entendidos o de buenas intenciones mal dirigidas. Es producto de un vacío de talento (o a veces de neurosis). A falta de las autopistas mentales de cuatro carriles para desempeñar su cargo, siempre tomarán malas decisiones. Siempre desconfiarán, dominarán, abandonarán, se entremeterán y sofocarán. Necesitan hacerla. Es su naturaleza. Ni usted, ni este texto, ni semanas de capacitación les darán las fortalezas, el amor propio y la seguridad que necesitan para ser gerentes excepcionales.

Nos gustaría poder decirle, "No se preocupe. Continúe en la batalla. Apóyese en la fuerza de su propio talento y de todas maneras sobresaldrá". Pero no podemos. Quizás pueda sobrevivir a su aprieto durante un tiempo con la esperanza de que el gerente acabe por ponerse en evidencia y sea despedido. Pero sin un buen gerente, usted no durará mucho. Como lo hemos demostrado en este texto, en su lucha por convertir todos sus talentos en desempeño, su gerente inmediato es un aliado muy importante. Si tiene la mala suerte de tener un gerente realmente malo, jamás podrá sacar a flote lo mejor de usted mismo. Por mucho que disfrute el trabajo, abandónelo lo antes posible. Usted se merece algo mejor.

LLAVES MAESTRAS

"¿Qué puede hacer la compañía para crear una atmósfera acogedora para los gerentes excepcionales?"

Hemos dicho que un empleado se vincula a una empresa atraído quizás por su prestigio y reputación, pero que es la relación con su gerente inmediato la que determina su permanencia y su productividad. Hemos dicho que el gerente es el actor fundamental para convertir el talento de cada empleado en desempeño. Hemos dicho que los gerentes les ganan la partida a las compañías.

Todo esto es cierto. Desde el punto de vista de los empleados, el gerente en realidad tiene mayor influencia que la empresa. Sin embargo, el poder de ésta de todas maneras es colosal. Los gerentes excepcionales por sí solos solamente pueden presentar una resistencia limitada en contra de la sabiduría convencional. Se necesita un efecto total a nivel de toda la compañía para desalojarla por completo.

En la mayoría de las empresas, la sabiduría convencional permanece profundamente arraigada. Aunque muchos gerentes podrían estar en desacuerdo con algunos de los dogmas centrales de esa sabiduría - toda persona tiene potencial ilimitado; ayudar a cada persona a superar sus debilidades; tratar a otros como usted querría ser tratado - esos dogmas sobreviven. Se mantienen firmes gracias a una red de políticas, prácticas y lenguajes. Esta red se extiende por toda la compañía, incidiendo sobre la forma como se selecciona, se capacita, se remunera, se castiga y se asciende a los empleados. Los gerentes por sí solos pueden dar pasos cortos en la dirección opuesta, pero jamás se pueden distanciar por completo. Independientemente de la ruta que ensayen, tarde o temprano abren una puerta y se encuentran con la sabiduría convencional representada en alguna política, regla o un sistema que los hace frenar en seco:

"No se puede remunerar a la gente de esa manera".

"No lo puede ascender si no tiene más de tres años de experiencia". "Usted no trata a todos los empleados de la misma manera y eso es injusto".

"Éste es nuestro nuevo sistema de gestión del desempeño. Asegúrese de que todos los empleados reciban capacitación en cada una de estas competencias".

"No puede darle el título de gerente. No tiene ningún subalterno". La sabiduría convencional se mantiene atrincherada tras una barricada de sistemas de selección, capacitación, remuneración y gestión del desempeño. La única forma de desalojarla es reemplazando completamente esos sistemas. Y sólo la compañía puede reemplazar esos sistemas.

Utilizando las cuatro llaves como guía, presentamos algunas de las llaves maestras que la alta gerencia de la compañía puede usar para atravesar las barricadas de la sabiduría convencional.

- A. Mantener la atención en los resultados:** el papel de la compañía es identificar la finalidad que busca. El papel del individuo es encontrar los mejores medios posibles para cumplir esa finalidad. Por consiguiente, las compañías sólidas se tornan expertas en destinos y dejan en manos del individuo la emoción del viaje.
- Defina, en la medida de lo posible, todas las funciones con base en los resultados.
 - Encuentre la forma de calificar, ordenar o contar tantos de esos resultados como sea posible. La medición siempre mejora el desempeño.
 - Los resultados emocionales más importantes para un cliente son la exactitud, la disponibilidad, la alianza y la asesoría. Examine cada función dentro de la compañía e identifique lo que debe suceder a fin de crear esos resultados. En los cursos de capacitación, explique la forma como las actividades normalizadas de la función llevan a uno o más de esos resultados emocionales. Explique también cómo y por qué se espera que los empleados utilicen su propio criterio para crear esos resultados.
 - Pida cuentas a los gerentes de las respuestas de sus empleados a las doce preguntas presentadas en el capítulo 1. Esas doce preguntas constituyen un parámetro de desempeño muy importante. Aunque no aconsejaríamos vincular la remuneración de los gerentes a las respuestas de sus empleados, los gerentes deben utilizar las doce preguntas como parte de su libreta de calificaciones.
- B. Valorar el desempeño de talla mundial en todas las funciones:** en las compañías sólidas se respetan todas y cada una de las funciones realizadas con excelencia. A fin de comprender la cultura de una compañía, identifique primero a sus héroes.
- Establezca niveles de desempeño diferentes dentro de tantas funciones como sea posible. Identifique los criterios concretos para pasar de un nivel al siguiente. Premie el progreso con placas, certificados y diplomas. Tome en serio cada nivel.
 - Establezca planes de remuneración de banda ancha dentro de tantas funciones como sea posible. Identifique los criterios concretos para ascender dentro de cada banda. Explique claramente las razones del recorte salarial que va unido al cambio de una banda a otra.
 - Celebre "los mejores niveles personales". A muchas personas les encanta competir consigo mismas. Diseñe un sistema que le permita a cada persona seguir la pista de su desempeño mensual o trimestralmente. Utilice ese sistema para celebrar los "mejores niveles personales" mensuales o trimestrales cuando ocurran. Un número creciente de "mejores niveles personales" equivale a una compañía en crecimiento.

C. Estudiar a los mejores: las compañías sólidas aprenden de sus mejores empleados. El descubrimiento de las mejores prácticas internas es uno de sus rituales más importantes.

- Comience con las funciones más significativas y estudie a sus mejores funcionarios. Desarrolle un perfil de talento para cada función. De esta manera podrá seleccionar más personas semejantes a las mejores de su compañía.
- Revise todos los programas de capacitación para incorporar lo que ha aprendido sobre la excelencia en cada función.
- Establezca una "universidad" interna. El objetivo principal de esa "universidad" deberá ser el de crear un foro para exhibir a los mejores de cada función, independientemente de lo que hagan. En la medida de lo posible, todos los empleados deben conocer la forma como piensan, actúan y se satisfacen los mejores en todas las funciones. Sus empleados podrán aprender muchas otras cosas en esa "universidad" - políticas, reglas, técnicas - pero el principal objetivo debe ser presentar las mejores prácticas internas. Recuerde que esta "universidad" puede ser tan flexible, informal y breve como lo exijan el tamaño y la complejidad de su organización; lo importante es aprender de los mejores de una manera disciplinada.

D. Enseñar el lenguaje de los gerentes excepcionales: el lenguaje influye sobre el pensamiento. El pensamiento influye sobre el comportamiento. Las compañías deben cambiar la manera de hablar de la gente a fin de modificar su comportamiento. Las compañías sólidas convierten el lenguaje de los grandes gerentes en el lenguaje común para todos.

- Enseñe las cuatro llaves de los gerentes excepcionales. Ponga énfasis especial en la diferencia entre destrezas, conocimientos y talentos. Asegúrese de que la gente sepa que para todas las funciones, realizadas con excelencia, se necesita talento; que un talento es cualquier patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento, y que es supremamente difícil enseñar un talento.
- Cambie las prácticas de reclutamiento, las descripciones de los cargos y las calificaciones de las hojas de vida para reflejar la importancia crítica y la definición más amplia del talento.
- Revise todos los contenidos de la capacitación para reflejar la diferencia entre destrezas, conocimientos y talentos. Las compañías excepcionales tienen claridad sobre las cosas que pueden enseñarse y las que no.
- Elimine el componente remedial de la capacitación. Envíe a sus empleados más talentosos a aprender destrezas y conocimientos que complementen sus talentos. No envíe a las personas menos talentosas a cursos de capacitación diseñados para "arreglarlas".
- Ofrezca a todos los empleados el beneficio de retroalimentación. Reconozca que las encuestas de 360 grados, los perfiles de personalidad y los sistemas de evaluación del desempeño son útiles sólo en la medida en que tengan por objeto ayudar a la persona a comprenderse mejor y a aprovechar sus fortalezas. Elimínelos si tienen por objeto identificar las cosas que deben corregirse.
- Ponga en marcha la rutina de la "gestión del desempeño" de los gerentes excepcionales.

Aunque estas llaves maestras no reemplazan a los gerentes excepcionales, son acompañantes valiosas. Si no se las hace girar en su cerradura, la sabiduría convencional queda en libertad para crear una atmósfera hostil para los gerentes excepcionales. La sabiduría convencional, con unas políticas, sistemas y lenguajes contruados alrededor de sus supuestos medulares, acalla las pocas voces de disensión y obliga a los gerentes excepcionales a dudar hasta de sus creencias más arraigadas. En un clima como éste, los grandes gerentes no prosperan. No pueden afinar su intuición a través de la práctica. Están demasiado ocupados tratando de conservar la razón y de sobrevivir.

Sin embargo, cuando se las utiliza con éxito, estas llaves maestras alteran todo el clima de la compañía. La atmósfera se torna propicia para los gerentes excepcionales, reforzando sus nociones e impulsándolos a practicar, experimentar y perfeccionar. En este clima, los grandes gerentes prosperan; los empleados se destacan; la compañía mantiene su crecimiento; y la sabiduría convencional es erradicada de una vez por todas.

CONCLUSIONES

Hablando con los gerentes excepcionales, todo parece muy fácil. Es sólo cuestión de seleccionar con base en el talento, definir los resultados esperados, concentrarse en las fortalezas y, después, a medida que cada persona crece, alentarla a encontrar la concordancia perfecta. Parece que basta con realizar esos cuatro pasos con todos y cada uno de los empleado, pero todo esta en el empuje de cada Gerente y como maneja su recurso el hacerle sentirse identificado que confié en sus fortalezas, talentos y destrezas para lograr que el recurso se sienta bien en si mismo como persona, esto dejará un beneficio propio como persona, el cual se convertirá en beneficio para la compañía, permitiendo así al gerente haber logrado ese reto, obtener un alto desempeño de su recurso.

Es muy difícil dirigir bien a otras personas. Lo vital de la función del gerente es la lucha por lograr el equilibrio entre los intereses de la compañía y los de los clientes, los empleados y hasta los suyos propios. Hoy en día los empleados exigen más de su trabajo. Desean ser reconocidos y vuelven más los ojos hacia su empresa como fuente de significado e identidad. Desean ser reconocidos como individuos. Desean la oportunidad de expresarse y de adquirir prestigio significativo como consecuencia de dicha expresión. Solamente el gerente, puede crear la clase de ambiente en el cual cada persona pueda conocer sus fortalezas y expresarlas de manera productiva.

La búsqueda de valor por parte de las empresas y la búsqueda de identidad por parte de los individuos modificará el panorama corporativo para siempre. Se verán nuevos modelos organizacionales, nuevos cargos, nuevos esquemas de compensación, nuevas carreras y nuevos sistemas de medición - todos ellos diseñados alrededor de "No perder tiempo tratando de llenar vacíos. Es mejor tratar de aprovechar lo que ya existe". Algunos gerentes querrán resistirse a estas fuerzas de cambio, pero fracasarán. La búsqueda de valor por parte de las empresas es tan incesante y avasalladora como la búsqueda de identidad por parte de los individuos. No se pueden frenar estas grandes fuerzas en convergencia. No se pueden detener. Pero sí se pueden acelerar. Usted puede ser el catalizador. Los mejores gerentes lo demuestran.

Las compañías continuaran buscando las reservas inexploradas de valor. La naturaleza humana es una de esas últimas y ricas reservas de valor. Las compañías saben que deben explotar esas reservas si en realidad desean incrementar su valor, es por eso la relevancia de los gerentes excepcionales, ya que estos buscar crear valor, lo que conlleva a una mejor identificación por parte del empleado, convirtiéndolo en un agente productivo con el objetivo de mejorar la rentabilidad para los accionistas y darle un mayor valor a la entidad, esto es lo que los grandes financieros buscan esa llave maestra, que les permita sacar a relucir que pueden darle mayor valor a las entidades a través del talento humano.