



PIGMAIIÓN **EN LA GERENCIA™**



*El gerente que espera
mayores y mejores
resultados de su
personal y logra
transmitirle esa
expectativa, estimula
un rendimiento
superior, en
beneficio de ellos y de
la propia empresa.*

Por: J. Sterling Livingston
Harvard Business School

Desarrollo e Implementación Metodológica
Rogelio Carrillo Penso



HAGAMOS UNA VENEZUELA MEJOR PARA
LOS HIJOS DE NUESTROS HIJOS

El éxito es un camino ...no un Destino

Gotas de Conocimiento

Rogelio Carrillo Penso

gelicarrillo@cantv.net
Caracas, Venezuela



Pigmalión

J. Sterling Livingston es profesor en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard. Es fundador y presidente de *Sterling Institute*, También es fundador de *Management Systems Corporation* y ha sido presidente de la misma durante muchos años. Ha prestado sus servicios como alto ejecutivo para *Peal, Marwick, Livingston & Co, Logistics Management Institute, Technology Fund de Puerto Rico, Harbridge House Inc., y Tamarind Reef Corporation*.

Pigmalión fue un escultor de la mitología griega que creó la estatua de una bella mujer que más tarde cobró vida. La obra de George Bernard Shaw: **Pigmalión** (base del éxito musical *My Fair Lady* Mi Bella Dama), tiene un tema

similar; en esencia, una persona que por sus esfuerzos y deseos llega a transformarse en otra distinta.

En el mundo de los negocios, muchos ejecutivos adoptan un papel semejante al de Pigmalión para desarrollar a personal con talento y estimular su actuación dentro de la empresa. ¿Cuál es el secreto de su éxito? ¿En qué se distinguen de otros gerentes que fracasan en desarrollar personal de alto nivel? ¿Y cuáles con las implicaciones de todo esto en el caso de una excesiva rotación ...y desilusión entre los jóvenes de talento en el mundo de los negocios? Tales son las preguntas que plantea este artículo. El título fue inspirado por **Pigmalión en Clase**, obra escrita por el profesor Robert Rosenthal y Leonore Jacobson, que describe el efecto de las expectativas en el desarrollo intelectual de los niños.

Eliza Doolittle explica

En Pigmalión de Bernard Shaw, Eliza Doolittle explica: *“Verá usted, aparte de las cosas que cualquiera puede aprender (como vestir o hablar en forma adecuada, etc.) la diferencia entre una dama y una muchacha vendedora de flores no está en su manera de comportarse sino en la forma como se la trata. Yo siempre seré una florista para el profesor Higgins porque siempre me trata como una florista, y para usted siempre seré una dama, porque usted me trata como una dama, y siempre lo hará.”*

Algunos gerentes tratan a sus subordinados en una forma que induce a una actuación inferior a lo que estos son capaces de lograr. La manera en que los gerentes tratan a su personal está influenciada sutilmente por lo que se espera de ellos. Si las expectativas del gerente son altas, la productividad probablemente será excelente. Si sus expectativas son bajas, la productividad probablemente será mediocre. Es como si existiera una ley que causara que la productividad fuera alta o baja según las expectativas del gerente.

La poderosa influencia de lo que espera una persona de otra, ha sido reconocida desde hace mucho tiempo por médicos y científicos de comportamiento, y más recientemente por maestros y profesores. Pero a pesar de esto, no se ha comprendido totalmente la importancia que tienen las expectativas de los gerentes sobre las actuaciones individuales y de grupo. He verificado este fenómeno en muchos casos estudiados durante la década pasada para importantes empresas industriales. Estos casos y otra evidencia disponible de investigaciones científicas revelan lo siguiente:

Lo que el gerente espera de sus subordinados y la forma como los trata, determinarán en gran parte la actuación del subordinado, y el progreso de su carrera.

Los gerentes sobresalientes se caracterizan por su habilidad para crear la expectativa de un comportamiento de alto nivel, que efectivamente realizan sus subordinados



Los gerentes menos efectivos no son capaces de desarrollar expectativas similares, y como consecuencia, sufren la improductividad de sus subordinados.

La mayoría de las veces, los subordinados hacen lo que creen que se espera de ellos.

Impacto Sobre la Productividad

Uno de los ejemplos más completos del efecto que tienen las expectativas de los gerentes sobre la productividad está registrada en los estudios del experimento organizativo realizado en 1961 por Alfred Oberlander, gerente de la Rockaway District Office de la Metropolitan Life Insurance Company. Oberlander había observado que las agencias de seguros más destacadas crecían con mayor rapidez que las agencias medianas o mediocres y que los nuevos agentes de seguros actuaban mejor en las agencias destacadas, promedio, o mediocres, independientemente de sus aptitudes para vender. Por lo tanto, decidió agrupar a sus mejores agentes en una sola unidad para estimular su comportamiento y proporcionar un ambiente de reto, e introducir dentro de ese marco a los nuevos vendedores.

De acuerdo con esto, Oberlander asignó a sus seis mejores agentes para trabajar con su mejor sub-gerente, a un número igual de agentes de nivel promedio para trabajar con un sub-gerente promedio, y los restantes agentes de bajo rendimiento para trabajar con el sub-gerente menos apto. Entonces pidió al grupo superior que vendieran dos tercios del volumen más alto logrado por toda la agencia el año anterior.

Describió el resultado como sigue:

“Poco después de esta selección, los demás agentes de la agencia empezaron a referirse a este grupo selecto como el “súper-equipo” debido a que al estar operando como unidad, su espíritu de corps era muy grande. Sus esfuerzos de ventas después de 12 semanas superaron nuestras expectativas más optimistas —probando así que los grupos de personas con buena habilidad pueden ser

motivados más allá de sus capacidades normales, cuando se eliminan de la operación los problemas creados por un productor malo.”

Gracias a este resultado positivo, la actuación total de la agencia mejoró en un 40% y se mantuvo en esta cifra.

“Al principio del año siguiente, cuando debido a la expansión nombramos otro sub-gerente y le asignamos su personal, utilizamos el mismo concepto, asignando a los agentes de acuerdo a su capacidad de producción, o sea, ventas.”

“Se asignaron los sub-gerentes de acuerdo con sus habilidades, recibiendo el sub-gerente más capacitado el mejor grupo, uniendo así fuerza con fuerza. Nuevamente la producción total de nuestra agencia mejoró en un 25-30%, así que se continuó con este equipo de personal hasta el final del año.

“En el tercer año, después de un análisis descubrimos que había un número determinado de personas con un potencial de medio millón de dólares o más; y que teníamos en la agencia un grupo integrado por los que no podrían alcanzar nunca la meta de medio millón”.

Aunque la productividad del “súper-equipo” mejoró en forma dramática, debe hacerse notar que la productividad del personal en la unidad más baja “los que no fueron considerados con posibilidades de alcanzar el medio millón” de hecho declinaron y aumentaron las bajas. Los resultados del personal superior aumentaron y alcanzaron las expectativas del gerente, en tanto que los resultados del personal más débil declinaron, como se había predicho.

Profecías Cumplidas



Sin embargo, la unidad “promedio” resultó ser una anomalía. Aunque el gerente de distrito no esperaba de este grupo más que una actuación promedio, su producción aumentó en forma notable. Esto se debió a que el sub-gerente del grupo se negó a aceptar que tuviera menos capacidad que el sub-gerente del “súper-equipo” o que los agentes del grupo superior tuvieran más habilidades que los agentes del suyo. En las reuniones con sus agentes, insistía en que cada agente en el grupo medio tenía un potencial mayor que los del “súper-equipo,” solo que con menos experiencia en vender seguros. Estimuló a sus agentes a que aceptaran el reto de superar las actuaciones del “súper-equipo.” Como resultado, cada año aumentaba la productividad del grupo medio en un porcentaje mayor al del “Súper equipo” (aunque nunca alcanzó el volumen en dólares del grupo superior).

Es interesante observar que la imagen de si mismo que tenía el gerente del grupo promedio no permitió que aceptara que otros le trataran como un gerente “promedio”, al igual que la imagen de dama que tenía Eliza Doolittle de si misma no le permitía aceptar que otros la trataran como una florista. El sub-gerente transmitió la fuerza de su propio sentimiento de eficiencia a sus agentes, creando una mutua expectativa de alto nivel, y estimulando grandemente la productividad. Resultados semejantes ocurrieron cuando se hizo un experimento similar en otra oficina de la compañía.

Otra confirmación adicional se desprende de un estudio sobre el éxito gerencial logrado por 49 graduados universitarios que fungían como empleados de nivel gerencial en una división de la American Telephone & Telegraph Company. David E. Berlew y Douglas T. Hall del Massachusetts Institute of Technology, examinaron el progreso en las carreras de estos gerentes después de un periodo de cinco años y descubrieron que su éxito relativo, medido por los aumentos de sus sueldos y la evaluación de la compañía sobre la actuación y potencial

de cada uno de ellos, dependía de lo que la compañía esperaba de ellos.

La influencia de las expectativas de una persona sobre el comportamiento de otra, por ningún motivo constituye un descubrimiento en el mundo de los negocios. Hace mas de medio siglo, Albert Moll concluyó, por su experiencia clínica, que los sujetos se comportaban de acuerdo con lo que se esperaba de ellos. El fenómeno mediante el cual “la profecía causa su propio cumplimiento”, se ha convertido recientemente en un campo de considerable interés científico. Por ejemplo

En una serie de experimentos científicos, Robert Rosenthal de la Universidad de Harvard, ha demostrado que la expectativa de un maestro sobre la capacidad intelectual de sus alumnos puede servir como ejemplo de la profecía auto realizable en un medio educativo.

El experimento del programa Headstart, de verano para 60 preescolares comparó la actuación de los alumnos bajo **(a)** maestros que habían sido inducidos a esperar un aprendizaje relativamente lento en sus niños, y **(b)** maestros inducidos a creer que sus niños tenían una excelente habilidad intelectual y capacidad de aprendizaje. Los alumnos en el segundo grupo de maestros aprendieron mucho más rápido.

Además, la ciencia médica ha reconocido desde hace mucho tiempo que las expectativas de un médico o psiquiatra pueden tener una influencia formidable sobre la salud mental de un paciente. Lo que pasa por las mentes de los pacientes y los médicos, especialmente cuando tienen expectativas congruentes, puede determinar los resultados. Por ejemplo: se han observado con frecuencia los estragos que causa la prognosis pesimista de un médico. También es bien conocido que la eficacia de una droga nueva o de un tratamiento nuevo puede estar muy influenciada por las expectativas del médico —resultado que la profesión médica denomina como “efecto placebo.”



Patrón de Fracaso

Cuando los gerentes tratan a sus vendedores como “súper-vendedores” como en el “súper-equipo” de la Metropolitan Rockaway District Office, los vendedores tratan de alcanzar lo que se espera de ellos de acuerdo con esa imagen. Pero cuando los vendedores que tienen un historial mediocre de productividad son tratados por sus gerentes como ineptos para alcanzar el éxito, como lo fueron los bajos productores de Rockaway, esta expectativa negativa también se convierte en una profecía que induce a su propio cumplimiento.

Los vendedores fracasados tienen una gran dificultad en mantener su propia imagen y estima. En respuesta a las bajas expectativas gerenciales, típicamente intentan evitar daño adicional a sus “egos” eludiendo situaciones que puedan llevarlos a mayores fracasos; o reducen el número de sus llamadas de ventas, o evitan los cierres de ventas cuando pueden resultar en negativas penosas, o ambos. Las bajas expectativas y los egos dañados los inducen a comportarse en una forma que aumenta su probabilidad de fracasar, cumpliendo así las expectativas negativas de la gerencia. Permítanme ilustrar esto con un ejemplo:

No hace mucho tiempo estudié la efectividad de los gerentes de sucursal de un banco de la costa del oeste con más de 500 sucursales. Los gerentes a quienes les habían

reducido su autoridad de préstamo por haber tenido un alto porcentaje de pérdidas, disminuyeron su efectividad en forma progresiva. Para evitar perder más autoridad, se concentraron únicamente en hacer préstamos “seguros” (sin riesgos); acción que resultó en pérdidas de negocio hacia los bancos de la competencia y una baja relativa en los depósitos y utilidades de sus sucursales. Entonces, para contrarrestar esta baja en depósitos y utilidades, comenzaron a autorizar préstamos indiscriminadamente, volviéndose casi irracionales en la aceptación de créditos dudosos. Sus acciones no fueron el resultado de un juicio equivocado, sino más bien la expresión de sus deseos de tomar riesgos desesperados con la esperanza de evitar más daño a sus egos o a sus carreras.

De esta manera, en respuesta a las bajas expectativas de sus supervisores que habían reducido su autoridad de préstamos, actuaron de una manera que condujo a mayores pérdidas de crédito. Ellos aparentaron hacer lo que se esperaba que hicieran, y las expectativas de sus supervisores se convirtieron en profecías que fueron causa de su propio cumplimiento.

El Poder de las Expectativas

Los gerentes no pueden evitar el deprimente ciclo de eventos que surgen a raíz de las bajas expectativas simplemente tratando de ocultar sus sentimientos a sus subordinados. Si un gerente cree que un subordinado tendrá una actuación mediocre, le es casi imposible enmascarar sus expectativas, ya que el mensaje generalmente se transmite en forma inconsciente.

En efecto, un gerente comunica más cuando piensa que está comunicando menos. Por ejemplo, cuando se vuelve

“frío” e “incomunicativo”, cuando no dice nada, es una señal de que está descontento con un subordinado o cree que este “no tiene remedio.” El tratamiento silencioso a veces comunica los sentimientos negativos de una manera más efectiva que una cadena de palabras. ***Lo que parece ser más crítico en la comunicación de las expectativas, no es tanto lo que el jefe dice, sino la forma como se comporta.*** Un trato indiferente o evasivo frecuentemente es el tipo de actitud que comunica bajas expectativas y es causa de una mala actuación.



Los gerentes tienen más habilidad para comunicar bajas expectativas a sus subordinados, que para comunicarles sus expectativas más altas, aunque casi todos los gerentes piensan exactamente lo contrario. Generalmente resulta asombrosamente difícil para ellos reconocer la claridad con que transmiten sentimientos negativos a sus subordinados. Solo para ilustrar:

- El gerente de distrito de la Rockaway negó enfáticamente el haber comunicado bajas expectativas al grupo más débil, que consideraba “que no tenía esperanzas” de convertirse en un alto productor. Sin embargo, el mensaje fue claramente recibido por esos agentes. Caso típico fue la renuncia de uno de los agentes de esa unidad. Cuando el gerente de distrito le dijo al agente que sentía mucho que se fuera, el agente le contestó: “No, Ud. no lo siente, a Ud. le gusta”. Aunque el gerente de distrito no le había dicho nada previamente, inconscientemente había comunicado sus bajas expectativas a sus agentes con la indiferencia de su comportamiento. Consecuentemente, los hombres asignados a la unidad más baja interpretaron esta asignación como el equivalente a una solicitud de renuncia.
- El gerente de una de las agencias de la compañía estableció tres tipos de unidades: superior, mediana y baja, aunque estaba convencido que no tenía subordinados superiores o sobresalientes. “Todos mis sub-gerentes y agentes son medianos o

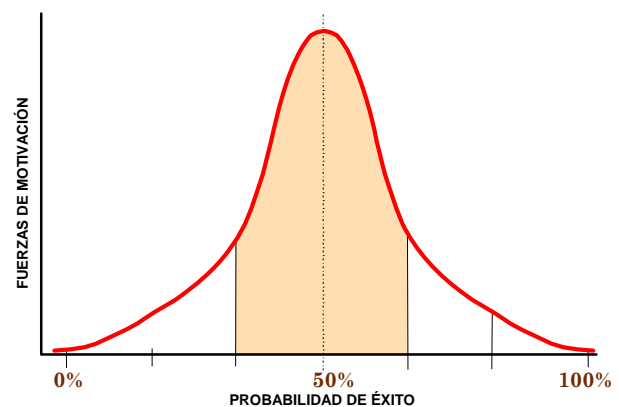
incompetentes” dijo al gerente de distrito de Rockaway. Su baja opinión sobre el potencial de sus empleados les fue comunicada —no muy sutilmente— y como resultado fracasó el experimento.

Por otra parte, los sentimientos positivos con frecuencia no logran transmitirse con suficiente claridad. Por ejemplo:

- El gerente de otra agencia de seguros copió los cambios de organización hechos en la Rockaway District Office agrupando los vendedores que tenía en alta estima con el mejor sub-gerente mediano, etc. Sin embargo, no se notó mejoría con este cambio. Por lo tanto, el gerente de Rockaway investigó la situación descubriendo que el sub-gerente de la unidad de alto nivel no se había percatado de que el gerente lo consideraba como el mejor. En realidad, él y otros agentes dudaban que el gerente realmente pensara que existiera alguna diferencia en sus habilidades. El gerente de esta agencia era un hombre insensible, flemático, sin emociones, que trataba a sus agentes como peones. Al no saber comunicar sus altas expectativas a los agentes, estos no entendían la razón para reorganizarse; lo que demuestra claramente que la clave de las altas expectativas y de una alta productividad radica en la forma que el gerente **trata** a sus subordinados, no en la forma en que los organiza.

Sueños Imposibles

Antes de que puedan producir resultados, las expectativas gerenciales deben pasar la prueba de la realidad. Para convertirse en profecías que se auto cumplen, deben estar fundamentadas en elementos más firmes que el poder del pensamiento positivo o en la confianza generalizada en nuestros semejantes, por buenos que sean estos conceptos para nuestros propósitos. No se motivará a los subordinados para alcanzar un alto nivel de productividad a menos que ellos consideren las altas expectativas de su





jefe como realistas o factibles. Si se les estimula para llegar a metas inalcanzables, tarde o temprano cejarán en su empeño y se dedicarán a obtener resultados que sean más bajos pero posibles de lograr. La experiencia de una gran compañía fabricante de artículos eléctricos lo demuestra; la compañía descubrió que la producción realmente bajaba cuando las cuotas de producción eran demasiado altas, sencillamente porque los trabajadores no trataban de cubrirlas y optaban por resultados inferiores que sí podían lograr. En otras palabras, **“Colgar la zanahoria más allá del alcance del burro” no es un buen ardido de motivación.**

Investigaciones científicas realizadas por David C. McClelland de la Universidad de Harvard y John W. Atkinson de la Universidad de Michigan, han demostrado que la relación entre motivación y las expectativas varía en forma de una curva acampanada.

El grado de motivación y esfuerzo aumenta hasta que las expectativas del éxito alcanzan 50%, empezando a disminuir entonces, aunque la expectativa de éxito siga aumentando. No se despierta ninguna motivación al percibir la meta ya sea como una certidumbre o bien como algo imposible de alcanzar.

Además, como han observado Berlew y Hall, si un subordinado fracasa en el cumplimiento de las expectativas que se aproximan a su propio nivel de aspiraciones, “disminuirá sus metas personales de productividad y sus estándares, su comportamiento tenderá a estancarse y desarrollará actitudes negativas hacia las actividades de trabajo.” Por lo tanto, no es de sorprender que el fracaso de los subordinados para cumplir con expectativas altas pero irreales de sus gerentes, conduzca a una tasa alta de incumplimiento; dicho incumplimiento puede ser voluntario o involuntario.

El Secreto de la Superioridad



Algo ocurre en las mentes de los gerentes superiores que no ocurre en las mentes de aquellos que son menos efectivos.

Mientras que los gerentes superiores tienen suficiente habilidad para crear altas expectativas de resultado para sus subordinados, los

gerentes más débiles no tienen éxito en lograr una reacción similar. ¿En qué radica esta diferencia?

La respuesta, en parte, parece ser que los gerentes superiores tienen mayor confianza que otros gerentes en su propia habilidad para desarrollar el talento de sus subalternos. En contra de lo que se podía suponer, las altas expectativas de los gerentes mejor calificados están basadas principalmente en lo que ellos piensan de sí mismos —acerca de su propia habilidad para seleccionar, entrenar y motivar a sus subordinados. Lo que el gerente cree acerca de sí mismo influencia sutilmente lo que él cree acerca de sus subordinados, lo que espera de ellos y

la forma de tratarlos. Si tiene confianza en su habilidad para desarrollarlos y estimularlos hacia altos niveles de comportamiento, esperará mucho de ellos y los tratará con la confianza de que cumplirán sus expectativas. Pero si tiene dudas acerca de su propia habilidad para estimularlos, esperará menos de ellos y los tratará con menos confianza.

Dicho de otra manera, el récord de éxitos de un gerente excepcional y su confianza en su propia habilidad dan credibilidad a sus altas expectativas. Como consecuencia sus subordinados aceptarán sus expectativas como realistas y tratarán en todo lo posible de lograrlas.

La importancia de lo que piense un gerente acerca de su habilidad para entrenar y motivar está ilustrado por “el milagro de Sweeney”, una profecía educativa y administrativa que fue causa de su propio cumplimiento.

James Sweeney impartía clases sobre administración industrial y psiquiatría en la universidad de Tulane, y



además era responsable de la operación del Centro de Computación Biomédica de la universidad. Sweeney creyó que podía enseñar hasta a una persona sin educación a operar eficientemente una computadora. George Johnson, un negro que había sido portero de un hospital pasó a ser el conserje del centro de computación; Sweeney lo escogió para probar su teoría. Por la mañana, George Johnson atendía sus deberes de conserje y por las tardes Sweeney le enseñaba el manejo de las computadoras.

Johnson ya había aprendido bastante sobre computadoras cuando alguien en la universidad llegó a la conclusión de que para ser un operador de computadoras debería tener un cierto coeficiente de inteligencia. Se le hizo una prueba a Johnson pero su coeficiente de inteligencia mostró que no podía ni siquiera aprender a escribir a máquina, mucho menos manejar una computadora.



Pero Sweeney no quedó convencido y amenazó con renunciar si no se le permitía a Johnson aprender a programar y a operar una computadora. Sweeney ganó la partida y todavía está a cargo del centro de computación. A la fecha, Johnson está a cargo del salón principal de computación y tiene la responsabilidad de entrenar a los empleados nuevos en programación y operación de las computadoras.

Las expectativas de Sweeney se basaron en su opinión sobre sus propias habilidades para enseñar, y no sobre lo que pensaba acerca de las habilidades de Johnson para aprender. ***La opinión del gerente acerca de su habilidad para entrenar y motivar a sus subordinados es el cimiento sobre el cual se deben basar las expectativas altas y realistas de la gerencia.***

Los Primeros Años Críticos

Las expectativas de la gerencia ejercen una gran influencia sobre los jóvenes. A medida que los subordinados maduran y adquieren experiencia, su propia imagen se fortalece en tal forma que empiezan a verse reflejados dentro del marco de su "Historia de Carrera." Sus propias aspiraciones y las expectativas de sus superiores son controladas cada vez más por la "realidad" de su comportamiento anterior. Cada vez es más difícil para ellos y para sus gerentes generar mutuas expectativas elevadas a menos que tengan récords sobresalientes.

Lo mismo sucede en la escuela. Los experimentos educativos de Rosenthal sobre las profecías que condicionan su propio cumplimiento (self fulfilling prophecies) demuestran que las expectativas de los maestros son más efectivas para estimular el crecimiento intelectual de los niños más pequeños que de los niños mayores. En los niveles inferiores, especialmente en el

primero y segundo grados, resultan dramáticas las expectativas de los maestros. En los grados superiores, las profecías de los maestros parecen surtir poco efecto sobre el crecimiento intelectual de los niños, aunque sí afectan su motivación y actitud hacia la escuela. Aunque no se puede explicar esta creciente influencia de las expectativas de los maestros, es razonable concluir que los niños más pequeños son más moldeables: tienen menos nociones fijas acerca de sus habilidades, y tienen reputaciones en las escuelas que están menos arraigadas. A medida que van creciendo, particularmente si se les asignan nuevos "camino" basados en sus historial y no en su potencial, como frecuentemente sucede en las escuelas públicas, sus creencias en sus propias habilidades y lo que sus maestros esperan de ellos empiezan a "endurecerse" y a ofrecer una mayor resistencia a la influencia positiva de otros maestros más progresistas.

La Clave del Comportamiento Futuro

Los primeros años en una empresa, que son aquellos cuando un joven puede ser fuertemente influenciado por las expectativas de la gerencia, son los años críticos que determinan su comportamiento futuro y el progreso de la carrera del empleado. Esto puede demostrarse con un estudio realizado por la American Telephone & Telegraph Co.:

Berlew y Hall observaron que lo que esperaba inicialmente la compañía de los 49 egresados universitarios que tenía empleados a nivel ejecutivo, fue el factor más crítico en su comportamiento posterior y en el éxito de sus carreras. Los investigadores concluyeron que una relación de 72% entre el desempeño del empleado y lo que la empresa espera de él durante el primer año de trabajo así como su contribución durante los siguientes cinco años, era algo demasiado dramático para ignorarlo.”

Subsecuentemente, estos dos investigadores estudiaron el historial de carrera de 18 de los graduados que fueron contratados para su entrenamiento como ejecutivos en otra de las compañías de la American Telephone & Telegraph Co. Encontraron que tanto las expectativas

como los resultados durante el primer año tenían una correlación consistente con su comportamiento y éxito posteriores.

Berlew y Hall resumieron sus investigaciones afirmando que: “Algo muy importante sucede durante el primer año —El cumplimiento de las altas expectativas de la compañía durante el primer año crítico lleva a la internalización de actitudes positivas de trabajo y altos estándares; estas actitudes y estándares, a su vez, primero conducirían y luego consolidarían un buen comportamiento y éxito en los años subsiguientes. También se deduce que a un nuevo gerente al que se le enfrentara al reto de un trabajo muy exigente, posteriormente se le daría un trabajo más exigente que el anterior, y el nivel de su contribución aumentará a medida que va respondiendo a las crecientes expectativas de la compañía.

La clave de todo **—es el concepto del primer año como período crítico de aprendizaje**, época en que el “trainee” está en la posición ideal para desarrollar o cambiar según las expectativas de la empresa.

El Jefe de Mayor Influencia

El primer gerente de un joven probablemente será la persona que ejerza mayor influencia en su carrera. Si este gerente no puede o no quiere desarrollar las habilidades que el joven requiere para actuar de una manera efectiva, este establecerá estándares más bajos para sí mismo de aquellos que está en capacidad de lograr; su propia imagen se deteriorará y desarrollará actitudes negativas hacia el trabajo, hacia su jefe y —probablemente— hacia su carrera en los negocios. Debido a que sus oportunidades de realizar una carrera con éxito bajo su jefe disminuirán rápidamente, dejará la compañía si tiene

aspiraciones altas, con la esperanza de encontrar una oportunidad mejor.

Si por otra parte, su gerente lo ayuda a lograr su potencial máximo, podrá construir la base de una carrera de éxito.

Permítanos ilustrar este punto:



Con pocas excepciones, los gerentes más efectivos de las sucursales de un banco en la costa Occidental de Estados Unidos eran hombres maduros, entre cuarenta y cincuenta años de edad. Los objetivos del banco explicaron que toma mucho tiempo para que se



adquieran la experiencia y el conocimiento necesarios para poder manejar adecuadamente los riesgos de otorgar créditos, las relaciones con los clientes, y las relaciones con el personal (Según Deming: Una persona necesita dos años para aprender a cabalidad su trabajo. Esto puede mejorarse desarrollando su Motivación Intrínseca.)

Sin embargo, el gerente de una sucursal, clasificado en el 10% más alto en términos de efectividad (que incluye el aumento de las utilidades de la sucursal, el aumento de los depósitos, calificaciones en auditorías administrativas, y evaluaciones subjetivas de sus superiores) tenía solamente 27 años de edad. Este joven había sido nombrado gerente de la sucursal cuando tenía 25 años, y en dos años no solo mejoró sustancialmente el funcionamiento de la sucursal, sino que también capacitó a su joven sub-gerente en tal forma que este, a su vez, fue nombrado gerente a la edad de 25 años.

Esta persona solo había tenido calificaciones promedio en la universidad, pero durante sus primeros cuatro años en el banco, había sido asignado para trabajar con dos gerentes de sucursales que eran maestros marcadamente eficientes. Su primer jefe, reconocido en todo el banco por su gran pericia para desarrollar a los jóvenes, no creía que tomara años obtener el conocimiento y la pericia necesarios para convertirse en un buen banquero. Después de dos años, el joven fue nombrado sub-gerente de otra sucursal manejada por otro ejecutivo que también era un elemento muy efectivo en adiestrar a sus subordinados. De manera que cuando se promovió al joven para manejar una sucursal, confiadamente siguió los modelos de sus dos superiores anteriores para operar su sucursal, estableciendo rápidamente un récord de actuación sobresaliente, entrenando a su ayudante (tal y como lo habrían entrenado a él) para asumir responsabilidades a temprana edad,

Resultados Contrastantes

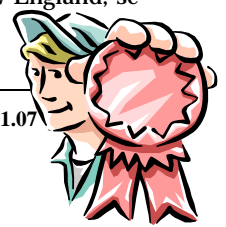
Para confirmar el papel decisivo que desempeñan los primeros jefes de una persona, volvamos al terreno de las ventas ya que los resultados en esta área se pueden medir con mayor facilidad que en otras áreas. Consideremos las siguientes investigaciones:

En un estudio realizado sobre las carreras de 100 agentes de seguros que empezaron a trabajar, ya fuera con gerentes de sucursal altamente competentes o con gerentes menos competentes, la Life Insurance Management Association descubrió que los agentes que habían pasado pruebas de aptitud para las ventas con calificaciones promedio, tenían cinco veces más probabilidades de éxito trabajando con gerentes con buenos récords de actuación que bajo la supervisión de gerentes con historiales mediocres; y las personas con aptitudes superiores para las ventas tenían dos veces más probabilidades de tener éxito bajo gerentes con resultados excepcionales que bajo gerentes con experiencias negativas.

Al inicio del experimento, la Metropolitan Life Insurance Company determinó que las diferencias en productividad de los nuevos agentes de seguros con aptitudes de venta similares solo podía explicarse por las diferencias en habilidad de los gerentes de las oficinas a las que se les había asignado. El personal cuya productividad era alta en relación a sus calificaciones en las pruebas de aptitud, invariablemente se encontraba en oficinas cuyos récords de producción figuraban entre los tres más altos de la compañía.

Por el contrario, aquellos empleados cuya producción era baja en relación a sus calificaciones en las pruebas, se encontraban en las oficinas de menos éxito. Después de analizar todos los factores que hubieran podido intervenir en estas variaciones, la compañía llegó a la conclusión de que las diferencias se originaban en la "pericia" de los agentes para impartir el entrenamiento y dirigir las ventas

En un estudio que realicé sobre los resultados logrados por vendedores de automóviles Ford en New England, se





encontró que los mejores vendedores se hallaban concentrados en unas cuantas agencias sobresalientes. Por ejemplo, 10 de los mejores 15 vendedores de New England trabajaban en tres de los 200 negocios de esa región; y 5 de los 15 se encontraban en la agencia de mayor éxito. Sin embargo, 4 de ellos habían trabajado

previamente para otras agencias sin haber logrado resultados de ventas sobresalientes. Parecía haber pocas dudas de que las habilidades de los gerentes de estas agencias para entrenar y motivar a su personal eran la clave de su éxito.

Astucia para Seleccionar

En tanto que a veces el éxito de los negocios parece depender de la “suerte para escoger,” se necesita más suerte cuando se trata de la selección de un joven realizada por un gerente superior. Los gerentes con éxito no escogen a sus subordinados al azar, ni echando una moneda al aire. Tienen mucho cuidado en seleccionar aquellos que “saben” que tendrán éxito. Como insistió Alfred Oberlander, gerente de distrito de la Metropolitan Rockaway: “Cada persona que empiece con nosotros será un vendedor de seguros de primera. De otra manera, no se le invitaría a colaborar con nosotros.”

Cuando se presiona a los agentes de mejor desempeño para que expliquen cómo “saben” que una persona tendrá éxito, generalmente terminan diciendo algo así: “Las cualidades son intangibles, pero las detecto en cuando las

veo.” Tienen dificultad en ser explícitos porque su proceso de selección tiene mucho de intuitivo, basado en su inteligencia personal y difícil de describir. La clave parece radicar en que ellos pueden identificar a los subordinados con los que pueden trabajar de una manera efectiva —personas compatibles con ellos— hombres cuya química orgánica coincide con la suya. Por supuesto que cometen errores, **pero solo renuncian a un subordinado lentamente porque eso significa renunciar a su propio juicio y habilidad para seleccionar, entrenar y motivar al personal —sienten un compromiso con ellos.** Los gerentes menos efectivos seleccionan a sus subordinados con mayor rapidez y renuncian a ellos fácilmente, en la creencia de que el que sea inadecuado es un problema del empleado y no un problema del gerente.

Capacitando a Hombres Jóvenes

Observando que la investigación de su compañía indica que “las expectativas iniciales de una gestión (con responsabilidad real) determinan subsecuentes expectativas y comportamiento,” R. W. Walters, Jr., director de selección de egresados universitarios de la American Telephone & Telegraph Co. asegura que: “Los primeros jefes de los universitarios que ingresan por primera vez a las filas del trabajo deben ser los mejores de la organización.” Sin embargo, desgraciadamente, la mayoría de las compañías practican exactamente lo contrario. Rara vez los nuevos reclutas trabajan con gerentes de mediana capacidad o con gerentes de alto nivel. Normalmente ellos entran bajo las órdenes de

gerentes de primer nivel que tienden a ser los menos experimentados y los menos efectivos de la organización.

Aunque hay excepciones, los gerentes de primer nivel generalmente son “viejos profesionales” que se han juzgado faltos de competencia para alcanzar niveles más altos de responsabilidad, o en su defecto son muchachos muy jóvenes que apenas están comenzando a transitar el camino a su primera gerencia. Frecuentemente estos gerentes carecen de los conocimientos y talento requeridos para desarrollar la productividad de sus subordinados. Como consecuencia, muchos graduados universitarios comienzan su carrera en los negocios bajo las peores circunstancias. Al darse cuenta de que no se están desarrollando ni están haciendo uso de sus



habilidades, comienzan a alimentar resistencias hacia su trabajo, jefes y carreras.

Aunque la mayoría de los ejecutivos de alto nivel no han diagnosticado todavía el problema, **el reto más grande**

para la industria es el subdesarrollo, la no utilización, la falta de efectividad administrativa y el aprovechamiento de su recurso más valioso —el talento joven de nivel gerencial y profesional—su futura Masa Crítica.

Desilusión y Rotación

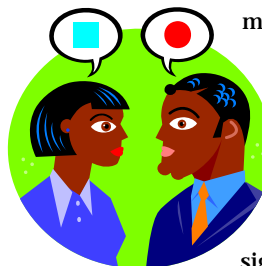
El problema que presentas a la gerencia corporativa está subrayado por los crecientes índices de rotación entre el personal gerencial y el personal joven. La rotación de los gerentes que llevan de uno a cinco años fuera de la universidad es casi el doble de lo que era hace una década, y cinco veces mayor que lo que fue hace 20 años. Tres de cada cinco compañías reseñadas por la revista Fortune informaron que el porcentaje de rotación de personal entre los gerentes y profesionales jóvenes era más alto que hacía cinco años; aunque el nivel de actividad económica y la escasez de personal capacitado han hecho más fácil el cambiar de trabajos, estoy convencido de que las causas fundamentales de la alta rotación de personal son **(1)** el subdesarrollo de la persona y **(2)** la baja utilización de una fuerza de trabajo con altas aspiraciones para su carrera.

El problema puede verse en su forma más extrema en los índices de rotación excesivamente altos entre egresados universitarios y postgraduados que comienzan sus carreras en ventas. Mientras que las empresas pierden un promedio del 50% de los graduados universitarios en los primeros tres a cinco años, las bajas alcanzan hasta un 40% en el primer año entre aquellos graduados universitarios que aceptan puestos de ventas en una compañía promedio. En mi opinión, estas bajas se deben principalmente al fracaso de los gerentes de primer nivel para enseñar a los nuevos reclutas lo que necesitan saber para ser agentes efectivos de ventas.

Como hemos visto, los jóvenes que comienzan sus carreras trabajando para gerentes de ventas incompetentes, probablemente tendrán resultados mediocres de producción. Cuando son rechazados por los

clientes y los gerentes comienzan a considerarlos de poco potencial para alcanzar el éxito, los jóvenes, por razones naturales, experimentan gran dificultad en conservar su propia estima. Pronto empiezan a encontrar poca satisfacción personal en sus trabajos y para evitar la pérdida adicional de respeto hacia si mismos, dejan a sus jefes por empleos más prometedores. Sin embargo, conforme se filtra la información a las universidades sobre el elevado numero de cambios de empleos y la desilusión de los que se enmarcaron en carreras de ventas, los recién graduados se vuelven renuentes a aceptar trabajos en esta disciplina.

De esta manera, la ineficiencia de los gerentes de primer nivel deja tras si una secuencia de eventos que tiene como consecuencia que los recién egresados de las universidades eviten las carreras de ventas. En grado menor, el mismo patrón se repite en otras áreas de negocio, como se puede observar en la creciente tendencia de los recién graduados de universidades para seguir carreras en ocupaciones “más significativas” y cómodas, como la enseñanza y el sector público.



La “brecha generacional” que existe entre los jefes y sus subordinados es otra causa significativa del problema descrito. Muchos gerentes resienten el lenguaje que utilizan los nuevos graduados. Como me expresó un gerente: “¡Por Dios Santo! ¡Qué léxico se necesita para hablar con esos muchachos!” Los gerentes que no han estudiado en la universidad son los más resentidos, naturalmente, porque sienten que los jóvenes brillantes



los tratan con conocimientos aprendidos en los libros que ellos no entienden.

Sea cual fuere la razón, el hecho es que la brecha entre generaciones está perjudicando el aclarar y definir las expectativas con los recién graduados en muchas compañías. Por ejemplo, conozco una encuesta de actitudes gerenciales realizada en una de las compañías más grandes del país que reveló que el 45% de sus gerentes de primero y segundo nivel consideraban que los

nuevos empleados no eran tan buenos como hace cinco años.” Debido que lo que espera un gerente de su subordinado influencia cómo lo trata, fácilmente se entiende que los nuevos graduados frecuentemente desarrollen actitudes negativas respecto a sus trabajos y sus jefes. Es evidente que las bajas expectativas de la gerencia y las actitudes hostiles no son la base para manejar adecuadamente al nuevo personal que ingresa al mercado de negocios.

Conclusión

La industria no ha desarrollado gerentes efectivos de primer nivel con la suficiente rapidez para satisfacer sus necesidades. Como consecuencia, muchas compañías están sub desarrollando a su recurso más valioso: ***La gente correcta en los sitios correctos —hombres y mujeres jóvenes de talento.***

Las organizaciones están incurriendo en fuertes gastos directos e indirectos producto de la rotación de su personal, y adicionalmente contribuyen a las actitudes negativas de los jóvenes que ingresan al mercado de negocios.

El reto está claro para los altos ejecutivos de la industria que se preocupan por la productividad de su organizaciones y por mantener un flujo continuado de beneficios y de éxito; y que además toman en serio las carreras de su personal joven: se trata de acelerar el adiestramiento de los gerentes para que traten a sus

subordinados de tal forma que conduzca a resultados elevados y satisfacción en sus carreras, que se traduzcan en resultados para la empresa.

El gerente no solo moldea las expectativas y la productividad de sus subordinados, sino que también influye en sus actitudes hacia el trabajo y hacia si mismos. Si el gerente es inepto, deja graves cicatrices en las carreras de los nuevos empleados y gerentes, perjudica su propia estima y distorsiona su imagen de si mismos como seres humanos.

Pero si tiene suficiente capacidad y altas expectativas de quienes lo acompañan en el ejercicio de su labor de gerencia, aumentará la confianza que tengan ellos mismos, desarrollará sus habilidades, y su productividad será alta. Con mayor frecuencia de lo que se piensa, el gerente es ***Pigmalión.***



Algunas Citas sobre Gerencia

LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS SUBESTIMAN LA IMPORTANCIA DE ACTIVOS INTANGIBLES como el conocimiento, la creatividad, las ideas, y las relaciones. Todos estos aportan más valor a la economía de hoy en día que los activos tangibles. Pero a la mayoría de las organizaciones se les hace difícil “abrazar” a estos intangibles, por lo que descuidan protegerlos tan bien como protegen los ladrillos y el hardware. **Dianne McFerrin Peters**, *Knowledge Management*.

CREO QUE LAS PRECISAS DESCRIPCIONES DE CARGOS diseñadas por Frederic Winslow Taylor limitan el potencial de los empleados y constriñen la posibilidad de enriquecer el trabajo, lo que anula su motivación. Solo piense cuan mejores serían las descripciones de cargos si ellas no sólo incluyeran lo que los trabajadores hacen, sino también lo que quisieran hacer. **Ricardo Semmler**, *Semco, Brasil*.

UNA EMPRESA PUEDE IMPULSAR SU PRODUCTIVIDAD reestructurándose, eliminando la burocracia, o redimensionándose; pero no puede sostener un mejoramiento sostenido de la productividad sin un cambio cultural. **Jack Welch**, *General Electric*

ES PREFERIBLE tener una persona trabajando contigo, que tres personas trabajando para ti. **Anónimo**.

DESPIERTE A LA REALIDAD O SE DESTRUIRÁ A SÍ MISMO: No va a existir espacio para los gerentes que no sepan trabajar con su gente para producir productos de buena calidad a un bajo costo. Un alto grado de confiabilidad no puede ser logrado sin la cooperación del trabajador. Sistemas complejos no pueden ser comprendidos sin el uso de la estadística. En el mundo competitivo del futuro, las empresas que no hayan dominado estas ideas simplemente desaparecerán.y no habrá excusas. **W. E. Deming**, *Deming's Way*, por Myron Tribus.

TRÁTESE DE INVESTIGACIÓN, administración, o cualquier otro aspecto del negocio, la fuerza activa es la gente... Si los empleados no están motivados para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo... no habrá crecimiento, ni mayor productividad, ni desarrollo. **Kazuo Inamori**, *Kyocera*

NO EXISTE LÍMITE para lo que gente trabajadora, corriente y sencilla puede lograr si se les da la oportunidad y la motivación para que hagan lo mejor que pueden. **Sam Walton**, *Wal-Mart*.

NOS EMPEÑAMOS EN BUSCAR LUMBRERAS, pero una lumbrera llega a la empresa y en un mes está haciendo las mismas estupideces que la gente que reemplaza. Ellas preguntan: ¿Cómo se asciende aquí? ¿Qué se puede decir? ¿Qué no se puede decir? ¿Cómo se evita que lo boten a uno? Y entran en la mediocridad del medio. Si queremos personas excepcionales debemos crear un ambiente excepcional que las nutra. **Elena Espinal Couso**, *Jugos DelValle, México*.

LA FORMA EN LA QUE LOS INDIVIDUOS Y LAS ORGANIZACIONES APRENDEN puede muy bien transformarse en nuestra única ventaja competitiva sustentable. Si Ud. está mejorando más rápidamente que los demás, siempre estará adelante en la curva. **Ray Stata**, *National Semiconductor Co.*

EL DESEMPEÑO DE UN GERENTE se mide por la forma como ese gerente puede organizar una gran cantidad de personas, y cuan efectivamente él o ella pueden potenciar el desempeño más elevado de cada uno de esos individuos, y mezclarlos para lograr una ejecución bien optimizada. **Akio Morita**, *SONY*