

LAB. AL TALENTO

# Cómo fabricar un buen jefe... y lograr que funcione

Por ADAM BRYANT

MOUNTAIN VIEW, California — A principios de 2009, Google se embarcó en un plan para crear mejores jefes. El Proyecto Oxígeno empezó a analizar evaluaciones de rendimiento, estudios sobre reacciones y nominaciones al premio a mejor directivo. La empresa correlacionó frases, palabras, alabanzas y quejas.

Ese mismo año, los equipos de "analítica personal" confeccionaron una lista de directrices que parecen una obviedad:

1. Sé un buen director.
2. Confiere poder a tu equipo y no seas controlador.
3. Muestra interés en el éxito y el bienestar personal de los miembros del equipo.
4. No te muestres blando: sé productivo y céntrate en los resultados.
5. Sé un buen comunicador y escucha a tu equipo.

6. Ayuda a tus empleados en su desarrollo profesional.

7. Ten una visión y una estrategia claras para el equipo.

8. Cuenta con aptitudes técnicas fundamentales para poder aconsejar al equipo.

"Mi primera reacción fue: ¿eso es todo?", comenta Laszlo Bock, vicepresidente de "operaciones personales" en Google, que en la jerga de la empresa equivale a recursos humanos.

Bock y su equipo clasificaron esas ocho directrices según su importancia, y es aquí donde su proyecto se pone interesante.

Lo que más valoraban los empleados eran los jefes tranquilos, que celebraban reuniones indivi-



PETER DASILVA PARA THE NEW YORK TIMES

duales, ayudaban a la gente formulando preguntas en lugar de dictar respuestas y se interesaban por la vida y la carrera de los empleados.

"Siempre habíamos creído que para ser jefe, sobre todo en el terreno de la ingeniería, debías poseer una experiencia técnica equiparable o mayor que la de la gente que trabaja para ti", señala Bock. "Pero resulta que eso es lo menos importante de todo".

Cada vez más empresas están probando a aplicar un método basado en datos al impredecible mundo de las interacciones humanas, y "Google está realmente a la vanguardia en ese sentido", comenta Todd Safferstone, director general del Consejo de Liderazgo Empre-

sarial de la Junta Directiva.

Muchas empresas, añade, adoptan modelos de gestión genéricos que dicen a las personas la veintena de cosas que deben hacer como directivos, sin clasificar esos rasgos acorde con su relevancia. Las empresas a menudo rechazan esos modelos, puntualiza, porque no se aporta prueba alguna de que supondrán mejoras ni conceden prioridad a lo importante.

"A la mayoría de las empresas se les da mejor exhortarte para que seas un director fantástico que decirte cómo serlo", afirma Safferstone.

El Proyecto Oxígeno empezó con algunas suposiciones básicas. La gente suele abandonar

una empresa por una de estas tres razones, o una combinación de las mismas: la primera es que no siente ninguna conexión con la misión de la empresa o no tiene la sensación de que su trabajo importe, la segunda es que no le gustan sus compañeros o no los respeta, y la tercera es que tiene un jefe terrible. Y esta fue la variable más destacada.

Según descubrió Google, los directivos también ejercían un impacto mucho mayor en el rendimiento de los empleados y en cómo se sentían en su trabajo que cualquier otro factor.

En el Proyecto Oxígeno, los estadísticos recabaron más de 10.000 observaciones sobre

Según Laszlo Bock, de Google, su estudio muestra que la preparación de un directivo es menos importante que "mostrarse accesible".

incluidas más de 100 variables, entre ellas valoraciones de rendimiento, estudios sobre reacciones y otros informes. A continuación, codificaron los comentarios para buscar pautas. Una vez que dispusieron de algunas teorías válidas, entrevistaron a los directivos para obtener más datos y buscar pruebas que respaldaran sus ideas. El paso final fue codificar y sintetizar todos esos resultados —más de 400 páginas de entrevistas documentadas— e incorporar los a diversos programas de formación.

Una vez que Google dispuso de su lista, la empresa empezó a enseñársela a sus empleados. Los resultados no se hicieron esperar, y un 75% de los peores directivos mostraron una "mejora notable", asegura Bock.

Mark Klenk, director de ingeniería en Google, dice que el proyecto le ha ayudado. "Consiste en ser muy claro y decir: 'De acuerdo, entiendo lo que estáis haciendo aquí, pero hablemos de los resultados, y este es el objetivo'".

Por supuesto, la prueba de fuego para el nuevo modelo es saber si ayudará a largo plazo. "Si soy directivo, deseo mejorar y quiero más de mi gente y que sea más feliz", explica Bock, "dos de las cosas más importantes que puedo hacer son asegurarme de que tengo tiempo para ellos y ser conse-