

GESTIÓN Y FORMACIÓN

El ascenso vertical no siempre es para mejor

El Principio de Peter establece que "en una jerarquía, todo empleado tiende a promocionar hasta alcanzar su nivel de incompetencia"

BORJA VILASECA

Existe la creencia generalizada de que cuanto más alto es el cargo profesional que una persona asume, mayor es su capacidad para desempeñarlo. Pero no siempre es así. La estructura vertical en la que se organizan casi todas las compañías españolas da lugar a que se produzca el famoso Principio de Peter, según el cual "en una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta alcanzar su nivel de incompetencia". Así, la promoción vertical provoca que muchos trabajadores dejen de hacer aquello que les gusta y que se les da muy bien para ir asumiendo competencias que se escapan a sus aptitudes y actitudes particulares. Según los expertos, la solución pasa por "flexibilizar los organigramas, horizontalizando todos estos procesos".

Se estima que el 99% de las empresas españolas se organizan siguiendo la estructura de una pirámide: los directivos se sitúan en la cúspide, desde donde dirigen a los mandos intermedios, quienes lideran al resto de la plantilla, ubicada en la base de esta figura. Cuando un nuevo profesional entra en dicha estructura, la tradición y la inercia motivan que en la medida en que vaya demostrando su valía irá ascendiendo verticalmente, adquiriendo mayores responsabilidades y competencias.

"Pero las circunstancias creadas por esta estructura tan rígida impiden que las empresas puedan beneficiarse del valor real que puede aportar cada persona", afirma Ignacio Álvarez de Mon, profesor de comportamiento organizacional del Instituto de Empresa. Como consecuencia de esta verticalidad, "las personas dejan de ser responsables de sus carreras profesionales, por mucho que ellas saben mejor que nadie qué es lo que pueden y quieren hacer con sus vidas", apunta este experto.

No en vano, "el incremento de la retribución es proporcional al número de ascensos conseguidos, lo que refuerza el afán de los trabajadores de escalar hasta la cima, por muy contraproducente que pueda ser para el desarrollo de su actividad profesional", añade Álva-

rez de Mon, para quien la promoción vertical se ha consolidado como "una de las mayores perversiones del sistema", tal como señaló en 1969 Laurence J. Peter, autor del best seller *El principio de Peter* (DeBolsillo).

Entre otros ejemplos, Peter explica el caso de un vendedor que disfruta con su trabajo y que realiza un elevado número de ventas. Debido a su competencia, enseguida es ascendido a jefe de ventas, tarea que también desempeña con éxito y que le lleva finalmente a convertirse en director comercial. Llegado a este punto, Peter sostiene "que este trabajador se muestra incompetente, pues debe tomar decisiones en vez de vender, que es lo que realmente hace bien y le gusta". Así, "al dejar de destacar, se mantiene en dicho cargo, cuyo desarrollo incompetente no beneficia a nadie", concluye Peter.

Aunque no es una tarea fácil, se estima que "el 75% de las empresas españolas está trabajando para conseguir horizontalizar su estructura", según el Instituto de Formación Avanzada (Infova), especializado en mejorar la gestión de las organizaciones a través de la formación de sus directivos. Su director, Gonzalo Martínez de Miguel, asegura que "la falta de flexibilidad y de comprensión de muchas compañías impide rectificar"



Amancio Amaro triunfó como jugador del Real Madrid pero fracasó como entrenador.

DAVID LÓPEZ

La promoción horizontal concede funciones de mayor responsabilidad, pero relacionadas con las aptitudes y las motivaciones del trabajador

en caso de un ascenso fallido: "Muchas veces es cuestión de egos", señala, "porque tanto el promocionado como el que ha tomado la decisión de promocionarlo no conciben dar marcha atrás".

Para evitar este tipo de "incoherencias", Martínez de Miguel aconseja impulsar el "ascenso horizontal", que consiste en conceder "funciones de mayor responsabilidad, pero relacionadas con las aptitudes y las motivaciones del trabajador ascendido", incluyendo también incrementos de sueldo. Así, "el profesional no vive un cambio radical de competencias y puede ir aprendiendo y preparándose para dar un posible salto hacia arriba", en caso de ser su objetivo.

Entre las empresas de nueva creación que han apostado por esta manera más democrática de organizarse destaca la consultora King-eClient, especializada desde

2000 en potenciar el negocio de las empresas a través de internet. "La horizontalidad permite que nuestros colaboradores se desarrollen personal y profesionalmente, encontrando en cada paso del camino el equilibrio y la coherencia entre sus preferencias y nuestras necesidades", explican José Luis Infiesta y Javier Aguilar, consejero delegado y director general de King-eClient, respectivamente.

La flexibilidad de esta empresa permite que sus trabajadores se prueben a sí mismos en diferentes roles profesionales, de manera que puedan optimizar sus cualidades y capacidades. "Aquí no sólo se tolera el error, sino que lo observamos como una forma sana y provechosa de crecer", concluyen Infiesta y Aguilar. Y el tiempo les está dando la razón: King-eClient ya cuenta con 18 empleados y dos millones de euros de facturación.

SANDRA MARTÍNEZ-ROVIRA, SELECCIÓN BEARING POINT BARCELONA

"El autoconocimiento es clave para superar cualquier proceso de selección"

La sinceridad entre empresa y candidato garantiza una buena relación

B. V.

Debido a la baja tasa de paro (8,30%) y al aumento de la competitividad, captar profesionales con talento en España se ha convertido en una tarea complicada. Se estima que por cada contratación que se realiza, se entrevistan entre cinco y ocho candidatos. Así, la figura del experto en selección empieza a consolidarse como uno de los pilares de las compañías.

Entre los seleccionadores del sector de consultoría, destaca la psicóloga, pedagoga y coach especializada en desarrollo personal, Sandra Martínez-Rovira (Barcelona, 1973), responsable de selección en Barcelona de la consultora Bearing Point, especializada en *management* y tecnología.

Pregunta. ¿Qué habilidades

se necesitan para ser un buen seleccionador de personal?

Respuesta. Los seleccionadores tenemos que ser lo suficientemente humildes para que la entrevista sea de igual a igual: así facilitamos que los candidatos sean ellos mismos, mostrándose tal como son. Porque sólo mediante un contacto agradable y empático podemos llegar a conocer algo más auténtico de lo que vemos en los currículos, y no quedarnos con la imagen que desean reflejar y las defensas que suelen ponerse en marcha en este tipo de escenarios tradicionalmente tan hostiles.

P. ¿Cómo tienen que afrontar los candidatos estos procesos?

R. Lo primero es que conozcan la empresa y el puesto que ésta oferta: el proceso de selección siempre es mutuo. Lo segundo

que han de tener en cuenta es que el autoconocimiento es clave para superar cualquier proceso de selección. Si indagan en sí mismos podrán conocer a fondo cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son sus áreas de mejora. Y lo tercero es que sean sinceros consigo mismos y con nosotros, los seleccionadores. Para ello, tienen que aprender a aceptarse y a quererse tal como son, sin fingir ni representar un papel que no les toca.

P. Y usted personalmente, ¿en qué basa la decisión final?

R. Me baso en la intuición y en el sentido común. A lo largo de la entrevista estoy muy atenta a lo que el candidato siente y me transmite y no sólo a lo que me dice. También analizo la comunicación corporal, los silencios, lo que no se dice... Eso sí, lo importante es que



Sandra Martínez-Rovira.

"Los seleccionadores tenemos que ser lo suficientemente humildes para facilitar que los candidatos se muestren tal como son"

sus valores, inquietudes y expectativas sean lo más parecidos a los nuestros. De lo que se trata es de confirmar que nuestras respectivas necesidades van a ser satisfechas. En caso afirmativo, doy por válido el inicio de dicha relación y aconsejo que siga el proceso.

P. ¿Qué puede hacer la empresa para facilitar estos procesos?

R. Está demostrado que cuanto más sinceramente se definen las condiciones de la posición vacante, mayor es la correspondencia con el candidato seleccionado. Todos somos válidos para desempeñar alguna función; lo importante es saber cuál. De hecho, alguna vez hemos desestimado a candidatos sobrecualificados, tanto académica como emocionalmente, porque sabíamos que no iban a encontrar la satisfacción y la felicidad que buscaban. Es una manera de prevenir la rotación.

P. Una vez captado el talento, ¿cómo se puede retener?

R. El talento se retiene cuando la empresa le ofrece unas condiciones laborales óptimas para su crecimiento personal y profesional. Para lograr este objetivo, estamos entrevistando a los profesionales que dejan la compañía: nos revelan verdades que nos ayudan a mejorar nuestra cultura empresarial.