



# C

## **CONTRATACIÓN GERENCIAL\***

Antes de contratar a alguien es saludable que el futuro jefe lo entreviste, pues él tendrá la última palabra respecto a dicha contratación. Esta es una buena práctica porque permitirá que haya una mayor coherencia entre ellos y evitará que dos personas que no tienen “química” deban trabajar juntas.

Pero también, contrariamente a nuestros mejores deseos, que el futuro jefe sea el filtro definitivo produce un efecto indeseable, pues en esa decisión se produce uno de los sesgos más negativos de la contratación de personal.

En esa decisiva entrevista casi en forma inevitable, automática e inconsciente, el jefe tenderá a sesgarse a favor de las personas que de algún modo o se parecen a él mismo o encajan con su estilo. Se dará algo así como un efecto de clonación.

Así, un jefe dominante, tenderá a contratar sólo a personas sumisas con lo que, al cabo de un tiempo, esa sección terminará llena de personalidades apocadas

---

\* La primera versión de este artículo fue publicada en el diario *El Comercio* (Lima) el 21 de octubre del 2002.

que den el amén a todo lo que el jefe ordena. Y el jefe hiperracional sobrevalorará al candidato hiperracional con lo que, al cabo de un tiempo, esa sección terminará llena de cerebritos robóticos.

Y esto se suele dar como un efecto de cascada. Si el gerente general hace esto con sus gerentes, ellos a su vez lo harán con sus propios subgerentes y estos, nuevamente, con sus jefes de sección y así sucesivamente.

El jefe tenderá a preferir a personas que provengan de la misma universidad, de la misma carrera, del mismo medio socioeconómico, del mismo país o que sean del mismo estilo cognitivo.

48

¿Por qué es lógico que los ingenieros tiendan a juntarse con ingenieros y los marketeros con marketeros? La explicación de este fenómeno es que el ser humano, en forma instintiva, tiende a generar homogeneidad. Y la homogeneidad es tan cómoda como torpe.

La homogeneidad nos tienta porque en un ambiente homogéneo nos sentimos más a gusto. Entre pares similares nos sentimos muy cómodos porque compartimos un campo de referencia común y tenemos muy probablemente, de antemano, los mismos paradigmas. Así, la comunicación fluye más fácilmente y podremos compartir con menor esfuerzo.

¿Pero a qué costo se consigue esta comodidad? ¿Esta comodidad y facilidad serán gratuitas? Lamentablemente, no. Lamentablemente, esta homogeneidad tan cómoda tiene un alto costo para la eficacia de la organización, puesto que mientras más similares son los

paradigmas y más uniformes los campos de referencia común, mayor será el grado en el cual esas personas piensan igual y mayores serán los riesgos que corran.

De la homogeneidad se derivan muchas debilidades organizacionales. Una organización donde las personas parecen clonadas las unas de las otras es sumamente débil, aunque se sientan muy a gusto. Son grupos con visiones sesgadamente compartidas y poco creativos, donde los consensos se logran demasiado rápido y duran demasiado tiempo. Grupos, en fin, que corren los mayores peligros estratégicos, sin darse cuenta y mientras se divierten.

Justamente por estas razones, aunque cueste mucho más esfuerzo, el jefe competente buscará generar heterogeneidad. Por ejemplo, si él mismo se considera una persona muy racional y en su equipo predominan las personas de este tipo, lo inteligente será que en lo sucesivo contrate personas más intuitivas y con mejor sentido emocional y estético.

Si la gran mayoría son mujeres, contratará más hombres y si predominan los hombres contratará más mujeres. Si abundan los ingenieros, tratará de traer gentes de humanidades o artes y buscará que sean de diferentes universidades, de diferentes medios sociales y de diferente cultura y nacionalidad.

La heterogeneidad conlleva, claro está, sus propias complejidades, especialmente para lograr que esas disímiles personalidades se integren, se comprendan y aprendan a trabajar las unas con las otras. Es más costoso aprender a trabajar con quien es diferente en algún sentido y demanda mucha más inteligencia emo-

cional y madurez para tolerar las diferencias y desacuerdos. La toma de decisiones será frecuentemente más larga y tortuosa, pero esas decisiones solerán ser de muchísima mayor calidad.

Toda esta mayor dificultad tendrá, entonces, una recompensa muy grande. Los grupos heterogéneos suelen considerar mayor cantidad de ángulos cuando enfocan un problema, tienden a encontrar soluciones creativas con mayor frecuencia que los grupos clonados, suelen reconocer mejor las situaciones amenazantes que para un grupo homogéneo pasarían desapercibidas, suelen ser más propensos al cambio y se desempeñan mejor ante la novedad y las situaciones complejas.

50

Pero, como decía el antiquísimo comercial, “eso cansa” y el humano en su elaborada ociosidad siempre privilegiará la homogeneidad, antes que dejarse guiar por su inteligencia y elegir el trabajoso camino de la heterogeneidad.

Pero para eso le pagan al gerente, para hacer lo más difícil, lo más conveniente, lo que dará en el largo plazo los mejores resultados y ese es el camino de la heterogeneidad.