



CHRISTOPHER A. BARTLETT

MEG WOZNY

## El Proyecto Vega de Microsoft: Desarrollo de Personas y Productos

En marzo de 1998, Jim Kaplan, director de unidad de producto del grupo de productos de medios interactivos de Microsoft, estaba absorto en sus pensamientos al salir de una de sus habituales reuniones con Matt MacLellan, de 26 años de edad y cinco años de antigüedad en Microsoft. MacLellan se había dedicado, durante los últimos tres años, a dirigir el equipo Vega en el desarrollo de un innovador sistema de aprendizaje interactivo, concebido para mejorar el interés y la retención de los estudiantes. Kaplan se sentía muy orgulloso del proyecto: “Probablemente, la experiencia más gratificante que he tenido jamás como gerente”, no sólo porque el producto se basaba en su propia idea original, sino por algo aún más importante: había podido asesorar y desarrollar a MacLellan como gerente.

Pero ahora, su joven protegido le acababa de decir que no estaba satisfecho con su cargo directivo y que quería concentrarse en escribir software como desarrollador (o ingeniero de diseño de software, como se los designaba más formalmente). De regreso a su despacho, intentó ordenar las preguntas y preocupaciones que se le agolpaban en su cabeza. Como mentor de MacLellan, ¿debía apoyar un cambio tan radical en su carrera, considerando que Matt llevaba cinco años de experiencia en dirección de proyectos y programas, y que, además, no había trabajado nunca como desarrollador de software profesional? Y si lo hacía, ¿cómo podía llevar a cabo un cambio de este tipo, no sólo para que Matt quedara satisfecho, sino también defendiendo de la mejor manera los intereses de la empresa? El nivel de rendimiento que podría justificar a MacLellan como desarrollador era especialmente preocupante. A pesar de sus profundos conocimientos sobre los productos, las tecnologías y la organización de la empresa, la falta de experiencia de Matt en el desarrollo de software aplicado haría muy difícil apoyar una calificación que le permitiese conservar su retribución global actual. Kaplan veía que este era un tema sobre el que tendría que pensar mucho.

### Las prácticas de recursos humanos de Microsoft: convertir a las personas en activos estratégicos<sup>1</sup>

Durante las dos décadas de meteórico crecimiento que habían convertido a la empresa en la más valiosa del mundo, los líderes de Microsoft atribuyeron su extraordinario rendimiento a una

---

<sup>1</sup> Esta sección resume: “Microsoft: Competir por talento”, HBS N.º 300-001.

capacidad fundamental: su continua habilidad para seleccionar, contratar, desarrollar, motivar y retener a personas excepcionalmente capaces. “El mejor equipo de profesionales del software que haya existido jamás en el mundo”, como le gustaba proclamar a su director general, Bill Gates. Y aunque las políticas y las prácticas que la empresa había desarrollado durante su breve existencia solían diferir bastante de los métodos de recursos humanos habituales, dentro de Microsoft formaban parte de una filosofía de dirección profundamente asumida.

## Contratar a los mejores y más brillantes

Desde los inicios de la empresa, Gates vio que el éxito dependía de la contratación de personas excepcionales. “Estamos en el negocio de la propiedad intelectual, dijo. Lo que determina nuestro éxito es la efectividad de nuestros desarrolladores”. Por encima de todo, quería subir el nivel mediante la selección del personal. Un ejecutivo de recursos humanos comentó: “Lo que Bill siempre nos ha inculcado es que contratemos a personas que sean mejores que nosotros mismos”. Según observó una revista: “Microsoft ha estado dirigida por un hombre que es considerado un genio por derecho propio por la mayoría, y que ha tenido el acierto de reconocer la genialidad en otros”.<sup>2</sup>

Desde el día en que fue contratado como ayudante de Gates en 1979, Steve Ballmer se convirtió en el primer coordinador de selección y contratación de Microsoft. Su lema era: “Queremos personas inteligentes, trabajadoras y eficaces”. Esta combinación de “capacidad y dinamismo” iba a configurar la selección de personal de Microsoft durante las dos décadas siguientes. Una vez identificados los más inteligentes y dinámicos se les perseguía sin tregua. “Aquí hay una política muy clara, dijo Ballmer, siempre que conozcas a alguien interesante, consíguelo. Hay personas que sólo las encuentras una sola vez en la vida. Así que, ¿por qué perder el tiempo?”.

A los candidatos se los sometía a un intenso proceso de entrevistas, en las que participaban hasta diez empleados de Microsoft. El proceso de selección era especialmente riguroso para los desarrolladores, de quienes no sólo se verificaba su capacidad técnica. Preguntas algo raras, como “¿por qué son redondas las bocas de las alcantarillas?”, estaban destinadas a evaluar el razonamiento deductivo, la solución creativa de problemas y la serenidad del candidato. Una vez terminada la entrevista, cada entrevistador enviaba un mensaje por correo electrónico a todos los demás entrevistadores, empezando con las palabras “contratar” o “no contratar”, seguidas de opiniones y sugerencias específicas para el siguiente entrevistador (en el **Anexo 1** se muestra un mensaje de correo electrónico con el informe de una entrevista). Para garantizar que sólo los mejores candidatos recibieran ofertas, después de que el director de contratación hiciera la recomendación final de contratar /no contratar, también intervenía un entrevistador “independiente”. Tal como explicaba un alto ejecutivo:

“Muy a menudo, el entrevistador independiente es una persona que estaba fuera del grupo de contratación, alguien sólidamente enraizado en la cultura de Microsoft y dedicado a cerciorarse de que contratemos a personas que serán buenas para Microsoft, no simplemente personas buenas para unos trabajos determinados. Dicho entrevistador tiene poder de veto, que pone en marcha un sistema de comprobaciones y ponderaciones, porque el director de contratación puede sentirse muy presionado para cubrir un puesto de trabajo, mientras que eso no ocurre con el entrevistador independiente.”

El estrecho control de Microsoft sobre el volumen de la nómina reforzaba la resistencia a conformarse con un candidato meramente satisfactorio. Incluso, cuando la empresa estaba creciendo

---

<sup>2</sup> Stross, Randall E., “Mr. Gates Builds His Brain Trust”, *Fortune*, 8 de diciembre de 1997.

rápidamente, Gates y Ballmer insistían en contratar a menos empleados de los requeridos para llevar a cabo el trabajo. La fórmula era “*n menos 1*”, donde *n* era el número de personas que se necesitaban realmente. Un alto ejecutivo de recursos humanos dijo:

“(Además de contratar a personas inteligentes y dinámicas) el segundo principio de Ballmer era que la decisión predeterminada sobre un candidato es “no contratar”. En otras palabras, a menos que pueda identificarse una razón muy clara para contratar a alguien, no deberíamos contratarlo.”

A medida que la demanda de nuevos empleados crecía (6.660 en 1998, de los cuales 4.823 eran puestos nuevos), las prácticas de selección y contratación del personal de la empresa se fueron especializando y formalizando. Pero Gates y Ballmer insistían en que todos los directivos dedicaran una intensa participación personal a dicha actividad, a fin de garantizar la continuidad del alto nivel. Por ejemplo, aunque los encargados a tiempo completo de seleccionar candidatos en los campus universitarios de Estados Unidos escogían y cribaban candidatos de la cosecha anual de 25.000 licenciados en Informática (se seleccionaban 2.600 para entrevistas en el campus, con el resultado de 800 candidatos invitados a visitar la empresa) era responsabilidad de la dirección identificar a los candidatos apropiados del grupo preseleccionado y ganárselos. A pesar de las enormes cifras, el proceso seguía dando una impresionante tasa de aceptación. Por ejemplo, de los 800 candidatos universitarios invitados a Redmond, unos 500 recibían ofertas y casi 400 las aceptaban (ver **Anexo 2**).

Sin embargo, a Microsoft le costaba cada vez más obtener la mayor parte de sus nuevos empleados de los campus universitarios como había hecho al principio. A mediados de los años noventa, más del 75% de los nuevos contratados eran personas con experiencia de ese mismo sector, una tendencia que se reflejaba en la cambiante demografía de los empleados (ver **Anexo 3**). Se creó un “grupo de ataque” de 300 empleados a jornada completa para localizar a las personas más capaces del sector, establecer relaciones con ellas y atraerlas hacia Microsoft.

Los especialistas en recursos humanos de Microsoft también trabajaban intensamente para cerciorarse de que los nuevos contratados se destinaran a los puestos para los que fueran más apropiados. Una investigación interna había demostrado que tanto la productividad como la retención estaban muy correlacionadas con el hecho de que la persona se sintiera o no comprometida y entusiasmada con su trabajo concreto. Como explicó un directivo de recursos humanos:

“Nuestra primera prioridad es la calidad de las personas, pero la segunda es ponerlas en el lugar adecuado, donde vayan a ejercer un impacto positivo en Microsoft, donde se vayan a sentir capacitadas para hacer grandes cosas”.

Gates siguió insistiendo en que no había actividad más importante para él que encontrar a candidatos de alto nivel para convencerlos de que entraran en Microsoft. Sus esfuerzos se dirigían, incluso, a los que estaban en prácticas de verano, invitando por grupos a los 600 aprendices a pasar la velada en su casa de 60 millones de dólares. Gates también telefoneaba regularmente a indecisos candidatos estrella, incluso, en niveles muy por debajo de los que supervisaba él directamente. “Todavía llama a estudiantes universitarios que son personas clave a las que queremos contratar, dijo el director de selección de personal de Microsoft, David Pritchard. Esto los deja atónitos. No pueden creer que sea él”.

En la reunión de analistas financieros de Microsoft de 1998, el vicepresidente ejecutivo de la empresa, Bob Herbold, dijo que los “temas de personal” eran el “determinante fundamental” del éxito de la empresa. “Cuando la gente me pregunta qué hace que Microsoft sea especial, la razón número uno que doy siempre es la increíble capacidad en lo que respecta a la selección, formación y desarrollo del personal”, afirmó Herbold.

## El ambiente de trabajo de Microsoft: La cultura de la cafeína

La cultura empresarial de Microsoft se remonta a los inicios de la empresa, cuando Gates, Allen y cuatro programadores crearon un invernadero de innovación y trabajo duro. Los desarrolladores de software dominaban la empresa y, hasta principios de los años ochenta, Gates se sabía de memoria todos sus nombres, caras y extensiones de teléfono. Un programador procedente del MIT, contratado a principios de los ochenta, dijo:

“Los ingenieros de software teníamos lo mejor de lo mejor. Desde el primer día, tenías tu propio despacho. Esto era algo realmente lindo y motivador. Era prácticamente la única empresa en la que podías tener tu propio despacho en aquella etapa de tu carrera. Había mucho respeto para un joven que acababa de salir de la Universidad”.

Sin embargo, para muchos, el modelo de dirección de Microsoft basado en el intelecto y de recursos limitados era desorganizado, e incluso caótico. Un director técnico procedente de Xerox, que había entrado en Microsoft en 1983, explicó:

“En aquella época había mucha gente que era absolutamente incompetente dirigiendo personas. Se aplicaba el principio de Peter: al personal técnico que tenía mucho éxito se lo ascendía a puesto de dirección. Tenías a 30 personas a cargo de un tipo que no se llevaba bien con dos tercios del grupo, lo que es inconcebible”.

En 1986, los casi 1.200 empleados de Microsoft se trasladaron a las nuevas oficinas de Redmond, Washington. Los edificios bajos, enclavados en los 29 acres del frondoso campus se diseñaron en forma de X para maximizar el número de ventanas. A diferencia de los edificios de planta abierta populares en todas partes, cada empleado disponía de un despacho totalmente cerrado de 3 x 3,5 metros, con una puerta, para asegurar la privacidad necesaria para “sentarse a pensar”. Numerosas cafeterías, con comida a precios subvencionados por la empresa, facilitaban la interacción social. Microsoft se gastaba más de 8.000 dólares por empleado al año en prestaciones no obligatorias, con más de 715 dólares al año por empleado solamente en subvenciones para bebidas y comida. Como señaló un empleado: “Todo lo que lleva cafeína es gratis”. En muchos sentidos, daba la sensación de un campus universitario y proporcionaba un cómodo sentimiento posuniversitario, de familiaridad y de pertenencia al grupo (en los **Anexos 4 y 5** se muestran fotografías del campus y de un despacho).

Aunque a mediados de la década de los noventa, la media de edad de los empleados superaba los treinta años, la cultura seguía siendo prácticamente la misma: la indumentaria de los empleados era informal, no había símbolos de categoría y continuaba el primitivo espíritu ahorrativo. No había horarios laborales fijos, sino que la cultura atraía a los que se sentían cómodos con jornadas de catorce horas y fines de semana laborables. Pero la motivación y la moral, medidas sistemáticamente con los sondeos internos, seguían altas. “Nuestros esfuerzos son importantes para millones de personas: es la vieja historia de cambiar el mundo”, explicó un empleado. Pero una constante preocupación era que la gente acababa “quemándose”. Como señaló un empleado: “Un año aquí es como tres en cualquier otro sitio”.

Durante todo el crecimiento, Gates luchó para mantener vivo el sentimiento de “cambiar el mundo” de la pequeña empresa. Reestructuraba continuamente la organización en unidades reducidas (de 30 a 200 personas), dividiéndolas en grupos de trabajo con la responsabilidad de un producto, un proyecto o un programa. Una gran parte de la coordinación, así como la definición y el control del rumbo de la empresa, todavía los llevaba Gates bien entrada la década de los noventa. Usando su legendario intelecto, dirigía con un estilo “manos a la obra” de gran alcance, que

empleaba para cuestionar, desafiar y entusiasmar. Poco partidario de la noción de “dirección profesional” como un grupo diferenciado, decía a los de su empresa:

“Realmente no sé qué diferencia hay entre un directivo profesional y cualquier otra persona... No estamos aquí para decir: “soy un directivo profesional, dame algo para dirigir”. Estamos aquí para que el trabajo salga. Por tanto, no hacemos una distinción activa entre directivos profesionales y no profesionales”.

Históricamente, Microsoft nunca había experimentado grandes problemas de retención del personal, en un sector en el que era común una renovación de nómina del 15 al 20%. En 1998, la tasa de abandono de Microsoft (que medía las dimisiones voluntarias) estuvo por debajo del 7% (ver **Anexo 6**). Los despidos eran extremadamente raros, ya que la mayoría de los que no podían cumplir los niveles de rendimiento o trabajaban estresados, buscaban oportunidades alternativas. Sin embargo, cuando el grupo de recursos humanos profundizó más, se dieron cuenta de que entre los empleados que llevaban en la empresa siete años o más y ocupaban puestos directivos, la tasa de abandono se acercaba a la media del sector.

Un reflejo de esta preocupación fue que la dirección contratara a una empresa externa para que entrevistara a antiguos empleados y administrara un estudio estandarizado para averiguar qué les parecía a los empleados actuales trabajar en Microsoft. En general, los resultados fueron positivos y confirmaron los propios sondeos de la empresa. Por ejemplo, el 88% contestó a la frase: “Me gusta el tipo de trabajo que hago” como “estoy de acuerdo” o “estoy muy de acuerdo”, y el 75%, a la frase: “Mi trabajo me da una sensación de logro personal”. La empresa de consultoría indicó que nunca había registrado unos resultados tan positivos (en el **Anexo 7** se muestran ejemplos de preguntas de la encuesta). Aun así, la dirección reconocía que en un mercado cada vez más competitivo tendría que trabajar mucho para evitar la pérdida del talento y experiencia.

## Desarrollo a través del esfuerzo y el reto

En Microsoft existía la firme creencia de que las personas inteligentes y dinámicas (el “núcleo central” en la terminología de Microsoft) se desarrollaban mejor con misiones que implicaran reto y compromiso. El rápido crecimiento de la empresa, combinado con su filosofía de personal “*n menos 1*”, aseguraba que el personal se viera inmerso en misiones muy exigentes desde el principio. Un alto ejecutivo de recursos humanos explicó:

“Tenemos oportunidades educativas y formativas muy limitadas para nuestros directivos. Pero creo que disponemos de líderes absolutamente desarrollados... Hay quien tiene que pasar de dirigir a 10 personas a dirigir 200 de la noche a la mañana. Este tipo de esfuerzo en el trabajo, o genera crecimiento o mata. Afortunadamente, tenemos un personal tan fantástico que la mayoría ha ido creciendo a pasos agigantados”.

Puesto que la empresa contrataba básicamente a expertos técnicos, era importante permitir que el personal se desarrollara en una de las otras trayectorias profesionales: una en el campo técnico (como el desarrollo y las pruebas) y la otra en la gestión (en los grupos de productos, por ejemplo, o en el nivel corporativo). Las carreras técnicas eran esenciales para retener a las personas cualificadas y concederles los mismos niveles de reconocimiento y retribución que a las que avanzaban como directivos. Aunque los cargos no siempre reflejaban con precisión las funciones, la trayectoria profesional típica era avanzar desde recién contratado hasta convertirse en mentor, jefe de equipo y luego jefe de equipo en un área funcional de un producto, (por ejemplo, director de desarrollo para

Word o director de pruebas para Excel). Por encima de estos directivos había cargos de alta dirección que integraban actividades funcionales o abarcaban varias unidades de productos.

A medida que este proceso de doble vía se desarrollaba, la dirección sintió la necesidad de introducir elementos comparables entre las disciplinas funcionales y clarificar los incentivos para fomentar el ascenso de los empleados. En 1983, se establecieron los primeros “niveles del escalafón” para ayudar en la selección de desarrolladores. Por ejemplo, un desarrollador procedente de la Universidad, recién contratado en el nivel 30, solía quedarse en él de 6 a 18 meses antes de subir a otro nivel tras demostrar su habilidad para escribir código de producción sin demasiada supervisión. Las promociones del nivel 31 al 32 se solían producir a intervalos de 6 meses a 2 años, pero pasar del nivel 32 al 33 era un paso importante, equivalente a convertirse en asociado en un bufete de abogados, y requería que el directivo describiera los aportes y el potencial del candidato al consejero de desarrollo y a un vicepresidente ejecutivo. Las promociones a los niveles 34 y 35 necesitaban la aprobación de Gates (en el **Anexo 8** se muestran ejemplos de los niveles de escalafón).

La empresa alentaba a sus empleados a cambiar de puesto de trabajo interinamente para desarrollarse y mantener su interés. El éxito previo no era necesariamente la calificación clave para el nuevo puesto, ya que en Microsoft había una larga tradición de promocionar a los que habían participado en proyectos fracasados. Una opinión que se citaba con frecuencia era: “Si despides a la persona que ha fallado, echas a alguien que está aprendiendo”. Más allá del aprendizaje experimental, Microsoft confiaba mucho en el desarrollo a través del asesoramiento y la tutoría, como explicó John Agnew, director ejecutivo de desarrollo y gestión:

“Pensamos que el desarrollo no es cuestión de formación. Es cuestión del puesto que se ocupa. Por tanto, la empresa tiene la tendencia de asignar a las personas brillantes y con un gran potencial unos puestos que exigen mucho, y hacerles pasar por una dura prueba. El siguiente aspecto más importante es el tipo de asesoramiento que tienes mientras estás en el puesto por parte de tu jefe y de otras personas importantes”.

Los nuevos contratados entendían que era responsabilidad suya aprender de las personas experimentadas, como los jefes de equipo, los expertos y, en particular, de sus mentores designados formalmente, los cuales, además de hacer su propio trabajo, eran los principales responsables de la formación. Esta práctica estaba profundamente arraigada en los valores de Microsoft, y todos los directivos la aceptaban como una parte importante de su responsabilidad. El propio Gates también desempeñaba este papel vital en el desarrollo de miles de empleados. Durante todo el año, los equipos de proyectos, que abarcaban desde negocios de miles de millones de dólares hasta ideas para nuevas empresas, presentaban sus progresos, su estado actual y los planes futuros al director general en las legendarias “reuniones con Bill”.

A fin de aportar más eficiencia y coherencia al desarrollo de los empleados a medida que Microsoft crecía, el grupo de recursos humanos de la empresa empezó a formalizar el proceso de identificar tanto a los líderes actuales como futuros. Tales iniciativas recibieron un impulso cuando Bob Herbold entró en Microsoft como director operativo en 1994. Después de 26 años en Procter & Gamble, donde se tomaban muy en serio el desarrollo del liderazgo, convenció a Gates de que centrara la atención de la empresa en revisar a las personas clave con los altos ejecutivos de Microsoft, de una forma más sistemática y formal. A finales de los años noventa, se pidió a los vicepresidentes que identificaran a sus empleados con un alto potencial, de los que luego se hacía el seguimiento a través de un inventario a nivel general en toda la empresa.

## Revisar y compensar: el motor de las opciones sobre acciones

Reflejando la creencia de Gates de que la propiedad compartida motivaba y retenía a los empleados, incluso en la época en la que Microsoft estaba estructurada como una sociedad colectiva, los empleados clave recibían participaciones en el capital en vez de salarios elevados. Igual de bien establecida estaba la vinculación entre el rendimiento individual y la gratificación, principalmente en forma de opciones de compra de acciones, para conservar los fondos durante el rápido crecimiento inicial. El estilo de Gates era someter a los empleados a revisiones frecuentes del rendimiento y, por regla general, despiadadamente honestas; una norma que acabó por institucionalizarse en revisiones semestrales a nivel de toda la empresa, vinculada a subidas salariales, pagos de primas y concesiones de opciones de compra de acciones.

La creencia de Gates en el establecimiento de unos objetivos cuantificables específicos también se convirtió en parte del proceso, y cada empleado se comprometía por escrito a unos objetivos de rendimiento medibles cada seis meses (por ejemplo, un desarrollador podía acceder a terminar tres módulos de código o a reducir el número de errores de 1.000 a 50). Al final se decidió aplicar a los objetivos de rendimiento el acrónimo SMART (inteligente, en inglés), que corresponde a “Specific” (específicos), “Measurable” (medibles), “Attainable” (alcanzables), “Results-based” (basados en los resultados) y “Time-bound” (vinculados al tiempo). Por último, las revisiones reflejaban la obsesión de Gates por aprender de los errores (a menudo denominado “el modelo de gestión basado en las dolencias”). Las sesiones de revisión estaban sistemáticamente salpicadas de preguntas como: “¿Qué hemos aprendido?” o “¿qué podríamos haber hecho mejor?”.

A finales de los años ochenta, el sistema de revisión del rendimiento incorporó una escala de rendimiento del 1 al 5, vinculada a una curva de evaluación forzada, según la cual el 25% de los empleados recibirían calificaciones de 3,0 o inferiores, el 40% de 3,5 y el 35% de 4,0 o superiores. Al final de cada período de seis meses, cada empleado rellenaba un formulario de revisión del rendimiento, describiendo qué había conseguido y qué no había ido bien, y se autoevaluaba en un informe de computadora. Luego, en la conversación cara a cara, el jefe le comunicaba al empleado qué calificación le daba. Una calificación de 3,0 o inferior se consideraba indeseable, y una calificación de 2,5 o inferior solía significar que el empleado iba hacia la puerta de salida. Por otro lado, una calificación de 4,0 o superior era una buena noticia. Había muy pocos 4,5 y sólo dos o tres 5,0 cada año, un honor que garantizaba una visita personal a Gates (en el **Anexo 9** se muestra un ejemplo de formulario de revisión del rendimiento).

Un software especial permitía al jefe vincular la calificación del empleado a un intervalo de incremento sugerido según el mérito (normalmente del 4 al 6%), pero conservando sus raíces históricas, los salarios de Microsoft solían ser inferiores a los de empresas rivales. Por el contrario, las bonificaciones del 15% del salario eran comunes, y las opciones de compra de acciones, generosas. En Microsoft se consideraba que el salario reflejaba el valor histórico, las bonificaciones eran por el rendimiento actual y las opciones se concedían basándose en el valor futuro del empleado para la empresa. Las sorpresas en las revisiones del rendimiento eran raras, ya que la mayoría de los directivos de Microsoft revisaban el rendimiento respecto a los objetivos más o menos cada mes antes de la revisión formal.

Una vez al año, los directivos calificaban a sus subordinados según los méritos de estos para recibir opciones de compra de acciones, en una escala de A a D, en la que A se reservaba a los empleados considerados como un enorme activo a largo plazo para la empresa. Después de que un directivo propusiera la cantidad de acciones que debería obtener un empleado, otro directivo de un nivel superior revisaba la propuesta y la sometía a un vicepresidente para su aprobación. Al 15% de empleados que no recibían opciones sobre acciones durante cualquier período de revisión

determinado, se les decía implícitamente que la empresa no estaba interesada en invertir en ellos (en el **Anexo 10** se muestran las categorías retributivas).

En 1999, los analistas calculaban que al menos 10.000 de los empleados actuales de Microsoft habían recibido opciones por un valor superior a 1 millón de dólares cada uno, mientras que los que ya estaban en la empresa desde la oferta pública de venta de valores de 1986 habían visto una vertiginosa subida del valor de las acciones, que se habían multiplicado por 750, generando patrimonios de miles de millones de dólares. Lo que sorprendía a muchos era el número de empleados que seguían trabajando en Microsoft, incluso cuando su seguridad económica estaba mucho más allá de sus sueños más desenfrenados. Cuando los empleados se iban, según la investigación de Microsoft, no solía ser porque ya eran lo bastante ricos como para dejar de trabajar, sino porque se habían “quemado” o por el sentimiento de que el crecimiento personal o el reto habían terminado para ellos.

Era en este ambiente empresarial, y trabajando con estas filosofías, políticas y prácticas de recursos humanos, en el que Jim Kaplan concibió una idea que evolucionaría hasta convertirse en el programa Vega. El resto del caso se centra en cómo desarrolló la idea del producto y a las personas que lo apoyaron.

## **El lanzamiento del programa Vega: política y prácticas de recursos humanos de Microsoft**

En el verano de 1996, Jim Kaplan, director de unidad de producto del grupo de productos de medios interactivos de Microsoft, estaba ansioso por lanzar un nuevo proyecto. Su idea era crear un juguete realmente interactivo que pudiera hablar y responder a la voz y al tacto de un niño, y convertirse en un medio a través del cual el niño pudiera interactuar con un ordenador doméstico. La intención de Kaplan no se limitaba a crear un juguete interactivo, sino un sistema de aprendizaje diseñado específicamente para un mercado poco atendido: las niñas a partir de tres años. Sin embargo, como era responsable de desarrollar la Enciclopedia Interactiva Infantil de Microsoft, lo que en aquellos momentos requería toda su atención, empezó a buscar a alguien que pudiera centrarse con plena dedicación a su idea sobre el nuevo producto. Su jefe, Vikram Puri, le sugirió que hablara con Matt MacLellan, un joven gerente de programa que había trabajado en el enorme programa Oasis de Microsoft y que estaba dispuesto a pasar a un proyecto más pequeño en el que pudiera aprender cómo construir y lanzar un producto. Kaplan recordó:

Vikram me dijo: “Has lanzado una docena de productos. Ahora has tenido esta gran idea para un producto, así que, ¿por qué no lo ponemos en marcha con Matt? Es el reto que ha estado esperando, y sería una excelente manera de enseñarle la disciplina del desarrollo de productos”.

### **Ganarse al candidato**

La intuición de Puri sobre la necesidad de un cambio para MacLellan era fundada. De hecho, en aquella época, Matt estaba considerando seriamente dejar Microsoft. Desde que entró en la empresa en 1993, recién salido de Harvard, había trabajado en Oasis, un enorme proyecto de tecnología de sistemas operativos avanzados. Por desgracia, el grupo con el que trabajó durante tres años acabó teniendo problemas en la construcción de un producto, lo que resultó frustrante. MacLellan comentó:

“Era un proyecto muy futurista, quizás demasiado ambicioso, y todos nos hundimos un poco en el fango intentando sacarlo adelante... Aprendí mucho de tecnología y de diseño, pero

no tuve la experiencia de lanzar algo que llegara a los clientes, de construir realmente un producto, que es de lo que se trata Microsoft. Me di cuenta de que quería un cambio”.

La situación representaba un doble reto para Kaplan. Por primera vez en su carrera, iba a dar un paso atrás y dejar que otro se hiciera cargo de todas las etapas del ciclo de vida del producto. Pero como MacLellan estaba a punto de abandonar la empresa, retenerlo era un problema aún mayor. Kaplan pensó que podía manejar la situación. Tenía una bien merecida fama de levantar la moral y crear un ambiente de trabajo estimulante, así como una experiencia considerable en la dirección de jóvenes brillantes que necesitaban un reto. Explicó así su sistema:

“No es que yo intente necesariamente conservar a un empleado que quiere irse, sino que procuro saber qué está buscando aquel empleado y cuál es el siguiente paso adecuado en su desarrollo. Luego intento ponerlo en práctica. La primera posibilidad es ver si el empleado puede quedarse en la posición en la que está actualmente. La siguiente posibilidad es quedarse en la organización, luego en la empresa, luego en el sector y, por último, quedarse en este mundo: no “abandonar”. Empleo un sistema de radio creciente.”

Después de hablar con él, Kaplan llegó a la conclusión de que el deseo de MacLellan de escapar de la frustración de quedar anclado en la fase de diseño del desarrollo de productos era más fuerte que el deseo de encontrar el proyecto adecuado en el que trabajar: El consejo que le di fue: “asegúrate de que, hagas lo que hagas, avanzas hacia algo y que no estás huyendo de algo”. Kaplan describió la idea del nuevo producto de aprendizaje interactivo que quería desarrollar y le pidió a MacLellan que pensara si era algo que realmente le podía entusiasmar. Al mismo tiempo, lo animó a hablar con otros grupos de Microsoft, e incluso a buscar oportunidades en otras empresas. Resumiendo, le dijo que se creara un “panorama de oportunidades” para sí mismo y que luego decidiera cuál era la más atractiva.

Ambos acordaron reunirse de nuevo al cabo de una semana. Mientras tanto, MacLellan habló con varios grupos de Microsoft, pero también dedicó unas 40 horas a estudiar la idea del nuevo producto, el juguete interactivo, que Kaplan le había planteado. Cuanto más pensaba en las posibilidades, más se entusiasmaba. Recordó así el proceso:

“Hablando con Jim me entusiasmé con el producto. Vi que él tenía una visión, pasión e inquietudes, e hizo que pareciera la situación en la que yo quería estar. No intentó venderme la idea a toda costa, sino que consiguió que me entusiasmara con ella. De hecho, hizo que un par de personas del equipo vinieran a hablar conmigo, y se dedicó activamente a proporcionarme mucha información y a hacer que me entusiasmara con aquella posibilidad”.

Después de una exhaustiva investigación, MacLellan vio que en el mercado no había ningún juguete de aprendizaje compatible con el ordenador personal realmente interactivo. Recientemente había sido padre por primera vez, de una niña, y no le sorprendió encontrar que de los miles de títulos de software infantil del mercado, sólo algunos se habían creado exclusivamente para niñas pequeñas. Reconoció al instante que era una gran oportunidad: “Para mí fue como una chispa. Estaba claro que podíamos construir algo nuevo e interesante dirigido a las niñas, algo que equilibraría un ámbito en el que la mayoría de los juegos informáticos y juguetes electrónicos, con su correspondiente pericia tecnológica, parecían dirigidos predominantemente a los niños”. A finales de esa semana, MacLellan redactó un documento de cinco páginas en el que reflejaba la visión original del producto, junto con sus propias ideas, y se lo llevó a su reunión con Kaplan.

En la reunión, MacLellan comunicó que estaba entusiasmado y listo para empezar a trabajar en el proyecto del sistema de aprendizaje interactivo. El hecho de que Kaplan no lo presionara para que aceptara el puesto sin explorar otras oportunidades, pareció ser lo que necesitaba. “Creé una opción

para él, pero no le apreté los tornillos... Esto lo alivió de la carga inmediatamente”, dijo Kaplan. Le ofreció a Matt un puesto como jefe de programa en el equipo de sistema de aprendizaje interactivo.

## Subiendo a bordo

Con Kaplan alentándolo, MacLellan utilizó el documento de cinco páginas sobre su idea como punto inicial. Estaba entusiasmado con el nuevo papel y explicó sus responsabilidades:

“Un gerente de programa no dirige necesariamente a otras personas. Dirige un producto o una porción de un producto, pero no desde el aspecto del Marketing, sino desde el punto de vista de diseño, desarrollo y construcción. Una analogía podría ser el director de una obra teatral o el contratista general de una obra. Su cometido es cerciorarse de que otras personas hagan lo correcto y que el conjunto funcione. Representa numerosos papeles diferentes. Tiene que entender la tecnología, pero también debe colaborar con el personal de Marketing y pensar en toda una serie de aspectos”.

La primera prioridad de MacLellan era desarrollar una visión global del producto (un juguete interactivo que introdujera a las niñas, a partir de los tres años, en el mundo de las computadoras y proporcionara un aprendizaje estimulante e interactivo a través de los juegos), y luego desarrollar un diseño que correspondiera a aquella idea. “Esta es la parte con la que realmente disfruto. Me encanta hacer el trabajo de diseño que toma una idea de alto nivel y la va descomponiendo hasta llegar a cierta arquitectura de software necesaria para hacerlo”, dijo. Se puso en contacto con una empresa de California que había realizado una investigación entre 1.500 niñas, 700 padres y diversos expertos durante un período de varios años, y había concluido que las chicas estaban significativamente menos interesadas que los chicos en los juegos en los que el personaje principal moría y volvía a empezar. En cambio, preferían juegos con una mayor interacción social. MacLellan sugirió la idea de crear un juguete *animatrónico* que no sólo sería un estimulante compañero de aprendizaje, sino también un magnífico modelo de comportamiento. Ávido piloto aficionado, Matt concibió un juego basado en las aventuras de Amelia Earhart, la primera mujer que voló en solitario a través del Atlántico.

La muñeca *animatrónica*, Amelia, tendría dos modalidades. Como unidad autónoma era un juguete de peluche: apretándola de diferentes maneras, un niño podía mantener conversaciones sencillas, jugar con ella u oírla entonar canciones infantiles. Conectada a una computadora y accionada con el software educativo y de entretenimiento que la acompañaba, centrándose en los conocimientos de matemáticas y lectura apropiados para las edades de 3-5, 4-6 y 5-7, Amelia haría que los niños practicasen un aprendizaje interactivo y divertido, dando ánimos, asesoramiento y tutoría en la pantalla. El contenido educativo se estimularía con juegos creativos, que invitaría a los niños a ayudar a Amelia en sus aventureras misiones de vuelo, resolviendo rompecabezas apropiados para su edad. El paquete de software se diseñó para ofrecer revisiones de los contenidos en diferentes formatos, para facilitar el aprendizaje de una gran variedad de habilidades, desde sencillos conceptos matemáticos y sintácticos hasta geografía.

Sin embargo, la euforia inicial de Matt pronto se fue por los suelos, ya que no había gente suficiente para construir el producto. Sintiendo cierta frustración, le planteó el problema a Kaplan diciéndole: “Tenemos este material tan bueno, y el tiempo se va agotando”. En respuesta, su jefe consiguió incorporar a una persona más al personal de Matt y empezó a buscar candidatos internos para apoyar el proyecto. Pero le dijo a MacLellan que quería que él participara intensamente en el proceso de entrevistas y en las decisiones de contratación para el programa.

Más o menos al mismo tiempo, Kaplan empezó a investigar a Purple Ostrich, una pequeña empresa con sede en Houston, Texas, que había desarrollado una tecnología de animación exclusiva llamada *Truemotion*. Kaplan le pidió a su recién nombrado gerente de programa que la estudiara como una posible adquisición. Aunque Kaplan era quien tomaba la decisión final de adquirir la empresa, a MacLellan le sentó muy bien participar en el proceso. “Volé a Houston para reunirme allí con aquella gente y hacerme una idea de cómo eran. También tenía que explicarles en qué estábamos trabajando, y venderles algunas de las ideas”, recordó.

Cuando el equipo de Houston estuvo reubicado e integrado, y el proyecto tomó impulso, MacLellan se enfocó en sus nuevas responsabilidades. A Kaplan le impresionó especialmente la forma en que MacLellan construyó una auténtica identidad para el proyecto y un espíritu de grupo entre los que trabajaban en él. Con la meta de repetir el vuelo de Charles Lindbergh solo a través del Atlántico, puso el nombre “Vega” al proyecto, en honor al avión Lockheed Vega con el que Amelia Earhart realizó su expedición transatlántica sola. A medida que el proyecto avanzaba, el tema Vega fue adquiriendo más importancia. El equipo creó camisetas con la foto del Vega de Earhart, mostró el avión en los créditos de programación, e incluso hizo que el código de paso al laboratorio de ensayos del software fuera 52032, la fecha del vuelo atlántico en solitario de Earhart (20 de mayo de 1932). Kaplan recordó el impacto en la motivación de equipo:

“Matt creó un increíble ambiente de equipo. Como no podíamos ir a volar juntos de verdad, Matt propuso la idea de ir a hacer saltos en *bungee* en Issaquah. Y fuimos todos. Tenía un equipo de unas 12 ó 15 personas, que, en realidad, no dirigía, sino que era su líder espiritual, y muy eficaz como tal, y simplemente le dio un nuevo rumbo. Y mi asesoramiento era realmente sobre el liderazgo espiritual, que en él era algo muy natural. Mi auténtico valor agregado fue ayudarlo a desarrollar la disciplina y a ser un gerente de programa que consiguiera que todo funcionara”.

Por primera vez en su carrera, Kaplan se dio cuenta de que su papel se había convertido más en el de un asesor que en el de un gerente de programa. “Normalmente, soy del tipo evangelista, que está de pie en el escenario y lleva la batuta, recordó. Pero ésta era mi primera oportunidad de entrar en una auténtica modalidad de asesoramiento. Tuve que dar este gran paso hacia atrás y dejar que fuera otro el centro de atención. Me convertí en el “señor” entre bastidores”. Para MacLellan, cuya experiencia anterior como gerente de programa no había ido más allá de la fase de diseño, la nueva situación de sacar un producto también representaba un gran reto. “Yo venía de una posición en la que nunca había construido el producto ni había tenido a todo el equipo trabajando para construir cosas, dijo. Tenía que ir desde un lugar en el que estaba cómodo (diseñando cosas) a este nuevo mundo de construir cosas de verdad”. Este papel requería mucha más coordinación e integración de las actividades y de los asuntos relacionados con todo el personal implicado. MacLellan recordó:

“Seattle es un lugar muy bonito para vivir, pero si eres de Texas, tienes que adaptarte. El traslado y la integración en una cultura empresarial diferente tenían sus dificultades. Aunque yo no supervisaba directamente a aquellas personas, era consciente de algunos problemas. Una persona que realmente se quemó, acabó por irse”.

Hacia la mitad del proyecto, en una de las conversaciones habituales que Kaplan mantenía con MacLellan para averiguar cómo iba todo y cómo se sentía Matt en su nuevo papel, el joven gerente de programa manifestó que estaba muy satisfecho con la magnitud de su crecimiento profesional, que apreciaba la libertad que se le había dado y que reconocía que, desde el punto de vista de su carrera profesional, la experiencia había aumentado considerablemente su valor de mercado. Sin embargo, al mismo tiempo, dijo sentirse algo desconectado emocionalmente del producto, porque no era él quien lo diseñaba, lo construía y lo comprobaba físicamente. Reconoció su papel como catalizador y que su

presencia ejercía un impacto positivo sobre el equipo, pero no veía claro su propio valor agregado. Básicamente, le dijo a su mentor que en su trabajo le faltaba satisfacción y realización personal. Kaplan pensó que debía hacer que MacLellan volviera a sentirse gratificado:

Le dije: “Mira el producto. Ahora, cierra los ojos e imagínate que tú no existieras. El nombre del producto no sería el mismo. El concepto no sería el mismo. El equipo no estaría tan entusiasmado con él. Probablemente, llevaríamos tres meses de retraso. La calidad del producto no sería la misma. Desde un punto de vista competitivo, no seríamos tan agresivos. Y el equipo no lo habría pasado tan bien. Así es como tienes que construir tu sistema de gratificación cada día. Mira dónde estamos”.

A medida que el intercambio de opiniones continuaba, MacLellan empezó a preguntarse si realmente quería ser un “contratista general”, o si disfrutaba más con el reto de “construir cosas, ensuciarse las manos y clavar clavos”. Pero su jefe lo empujaba a pensar en cómo encontrar satisfacción aceptando el reto de convertirse en un auténtico directivo. Le ofreció un puesto como gerente principal del programa de sistemas de aprendizajes interactivos. Como explicó Kaplan, esto requería que MacLellan fuera más allá del papel de coordinación y se responsabilizara realmente de la dirección del personal. “Ahora te vas a ensuciar aún menos las manos. Tendrás gente que se ensucie las manos y a quienes les dirás qué tienen que hacer”.

## La experiencia de la dirección

Tan pronto como asignó a MacLellan sus nuevas responsabilidades de dirección, Kaplan trasladó a varias personas al equipo para que trabajaran directamente para él. Pero también puso en práctica uno de sus principios de dirección, que consistía en que los directivos recién nombrados se responsabilizaban de sus propias decisiones de contratación. Reflexionando sobre los orígenes de aquella filosofía, dijo: “Cuando yo era gerente, a menudo me asignaban personas que no eran necesariamente las que yo habría contratado. Algo con lo que tenía que batallar era reconfigurar realmente los papeles y poner a la gente en el buen camino. Tenía la sensación de heredar problemas, a causa de errores de otros, y esto me frustraba”. Por consiguiente, siempre que podía, Kaplan les daba a los directivos recién nombrados un número autorizado de puestos por cubrir.

Con dos puestos abiertos a su disposición, MacLellan acabó por contratar a un candidato de adentro y a otro de afuera, Mark Reyner, recién graduado en Duke con una licenciatura en Informática. Reyner era uno de los primeros candidatos que entrevistó MacLellan, y casi desde el principio le pareció un individuo excepcional:

“Quería cerciorarme de que estaba contratando a alguien realmente fuerte y compatible. Mark era muy inteligente, estaba muy motivado y era eficaz. Y tenía auténticos conocimientos sobre diferentes tecnologías. Me parecía estar hablando con alguien que ya tuviera bastante antigüedad en Microsoft. Sabía que aquel chico era una estrella.”

El verano anterior, Reyner había sido uno de los siete estudiantes en prácticas seleccionados del campus de Duke, que era muy competitivo (más del 80% de los alumnos de la Facultad de Informática solicitaron el puesto). Era uno del grupo de cinco candidatos a los que se entrevistó para cubrir puestos como empleados a jornada completa a partir de junio de 1997. Reyner explicó su proceso de selección y contratación:

“Siento el mayor respeto por las habilidades de Ron Padgett (el director de selección de personal del campus para Duke). Se le daba francamente bien encontrar a la persona idónea. Me preguntó sobre mis intereses, y luego me hizo pasar por una lista de grupos de

eliminatória, hasta llegar a los ocho mejores, y me dijo: "No quiero que nos descartes, porque no nos hayas encontrado interesantes. Escoge cuatro, y en dos días averiguarás qué cargo quieres". Aunque Microsoft contrata a más personas que otras empresas con las que me entrevisté, fue la atención individual que recibí lo que superó con creces lo que habían hecho todas las demás".

Como "director de contratación" oficial para la nómina de sistemas de aprendizaje interactivo, Kaplan tenía la decisión final sobre la oferta, pero se decantaba claramente por permitir que MacLellan eligiera por sí mismo. Pero cuando recibió una recomendación después de la primera entrevista de Matt con Reyner, Kaplan pensó que Matt mostraba un entusiasmo prematuro por cubrir los puestos de su primera nómina. Sin embargo, después de entrevistarse con Reyner, Kaplan dijo: "Matt, te apoyo totalmente. Cuando encuentras a una persona con la calificación A para el equipo, tienes que contratarla en el momento".

Sabiendo que estaban compitiendo con otros tres equipos internamente, además de con otras ofertas externas, los dos directivos empezaron a tramar la manera de ganar la batalla de la oferta. Respondiendo a la sugerencia de Kaplan de "ser creativos", MacLellan tuvo la idea de enviarle a Reyner, un fanático del béisbol, un guante de béisbol firmado por el equipo Vega. Luego, en un golpe de inspiración, decidió pedirle a Bill Gates que lo firmara para el equipo, escribiéndole en él:

"Mark, bienvenido al equipo del sistema de aprendizaje interactivo. Bill Gates."

Reyner manifestó que al cabo de dos días de entrevistas estaba eufórico, pero confuso. Los cuatro equipos de Microsoft lo querían y todos parecían interesantes. Describió así el proceso:

"Unos tres días después, Ron seguía llamándome y pidiéndome que me decidiera. Me pareció muy interesante lo que me dijo Jim Kaplan, que estuvo hablando conmigo hasta las 10 de la noche, pero yo todavía intentaba averiguar en qué grupo encajaría mejor. Lo que realmente me convenció fue recoger aquella caja de correos. Pensé que el hecho de que alguien recordara que me gusta el béisbol y lo demostrara de aquella forma era algo muy especial".

Pero algunos aspectos de la dirección de personal le resultaban muy difíciles a MacLellan, e incluso, contrarios a su naturaleza. Explicó una de estas situaciones difíciles que surgió con Gary Soto, un traslado desde Texas, que todavía intentaba adaptarse a la cultura de Microsoft y que experimentaba algunos problemas de "pertenencia", desde que MacLellan fue nombrado gerente principal del programa. Al principio, el joven directivo intentó establecer unas tareas muy concretas para Soto. Pero cuando dichas tareas no se hacían, vio que él mismo se estaba frustrando y habló con Jim. "Me di cuenta de que lo que debía hacer era darle espacio a Gary y hacer que volviera a apasionarse por las cosas, dijo MacLellan. Me di cuenta de que debía cambiar de sistema." Cuando MacLellan dio marcha atrás y le concedió a Soto más libertad para organizar su propia agenda, el joven tejano empezó a asumir como propias algunas partes del proyecto. Al final, según MacLellan, se convirtió en "un activo enorme para el equipo", actuando como un poderoso defensor de los clientes y fomentando varias mejoras del producto.

Cumpliendo exactamente el calendario, en agosto de 1997, Microsoft efectuó sus primeros lanzamientos de Amelia justo a tiempo para los pedidos de Navidad, que ya se habían conseguido con anterioridad en la Feria del Juguete de Nueva York. Antes del envío, MacLellan organizó una "fiesta de lanzamiento" para todo el equipo del sistema de aprendizaje interactivo. Como el resto de su equipo, se sentía realmente satisfecho por haber creado un producto que tenía un impacto casi inmediato, y señaló:

"Era realmente sorprendente la forma en que Jim, sin trabajar directamente en el proyecto, había participado en todo el proceso. Él me había asesorado, pero yo había diseñado el

proyecto y lo había dirigido día a día. Para mí era muy estimulante... Pero la auténtica emoción vino, cuando el producto se empezó a usar. Yo había hablado con el personal de Microsoft cuyos hijos habían hecho las pruebas de mercado de Amelia, y ellos me tenían que decir qué les parecía el producto a sus hijos y a los amigos de estos. ¿Te acuerdas del "Furby" de Tigre Electronics? Fue un éxito, pero nuestra Amelia es realmente algo fantástico. Es tan emocionante saber que he tenido un papel en este desarrollo, que el producto ha tenido un impacto real y que los niños, y no sólo las niñas, para las que se concibió al principio, lo usan para aprender sobre tecnología, matemáticas y otras cosas".

## Surgen las dudas

Sin embargo, después del lanzamiento, parte del entusiasmo del proyecto se disipó. En los seis meses siguientes, el equipo dedicó la mayor parte de su tiempo y energía a trabajar en versiones posteriores que incorporaban mejoras sustanciales del proyecto original. Para MacLellan fue una época frustrante:

"Dedicaba mi tiempo casi exclusivamente a ser un directivo, a tratar cuestiones de logística, a limpiar asperezas respecto a defectos o diferencias en la siguiente generación y a otros detalles poco importantes. Cuando me paré a reflexionar, me di cuenta de que todo eso no me satisfacía demasiado... Me encontraba en un dilema, porque yo estaba avanzando como gerente de programa, y la trayectoria habitual en esta carrera profesional es seguir dirigiendo a más y más personas y equipos... Me preguntaba si quería seguir por aquel camino".

Durante las conversaciones habituales con su jefe, MacLellan le explicó la reaparición de sus dudas. Kaplan le ofreció sugerencias y asesoramiento, animando a su protegido a pensar como un directivo, no como un desarrollador, y a dedicar su energía al crecimiento de los miembros de su equipo. Sin embargo, cuando la frustración continuó, Kaplan sugirió a MacLellan que se tomara algún tiempo libre para "ver las cosas desde otra perspectiva". A su regreso de un viaje de una semana a Hawai, MacLellan había tomado una decisión:

"Lo que quería realmente era diseñar y construir cosas: montar yo mismo las piezas del Lego para crear algo interesante. Le dije a Jim que quería ser desarrollador. El problema era que aunque había escrito software durante mis primeros años y lo había estudiado en la facultad, no lo había hecho nunca a nivel profesional".

Aunque en realidad no se sorprendió, ahora Kaplan se enfrentaba a la difícil decisión de cómo reaccionar. El problema era que la experiencia de MacLellan lo convertía en un jefe de programa de nivel 33, cuya capacidad demostrada y potencial futuro lo hacían un claro candidato a bonificaciones continuas y a importantes opciones de compra de acciones. En efecto, a finales de 1997, su excepcional calificación de 4,5 significaba que, además de su aumento salarial del 5%, recibiría una bonificación de 14.000 dólares por su rendimiento en la salida del proyecto Vega, y una asignación de 2.800 opciones de compra de acciones, lo que reflejaba el potencial que se consideraba que tenía como jefe de programa. Pero a pesar de los conocimientos de MacLellan sobre la empresa, sus productos y la tecnología, Kaplan pensaba que debido a su limitada experiencia en escribir en código, y siendo realistas, se lo podía clasificar como desarrollador de nivel 31, mientras que su salario base ya superaba el nivel más alto de aquella categoría. Aunque confiara lo suficiente en MacLellan como para ponerlo en un nivel 32 ó 33 como desarrollador, Kaplan sabía que las calificaciones de las revisiones semestrales que obtendría en comparación a un estándar tan alto, seguramente no serían buenas, al menos en los primeros años. En definitiva, no era probable que el rendimiento inicial de Matt lo cualificara para recibir bonificaciones ni opciones de compra de acciones, al menos hasta que

fuera escalando la larga curva de aprendizaje y alcanzara un nivel similar al de otros en la trayectoria técnica.

Kaplan le daba vueltas y más vueltas a su cabeza. Como mentor de Matt, ¿estaba ante una idea que debía apoyar? Matt había reconocido que no quería “tirar por la ventana seis años de una carrera profesional”, pero era evidente que la dirección no le resultaba gratificante. ¿Qué era lo adecuado para Matt? ¿Qué era lo razonable desde el punto de vista de la empresa? ¿Cómo podía Matt hacer un cambio que prácticamente le exigía empezar desde cero?

ANEXO 1 Ejemplo de mensaje de correo electrónico de «contratar/no contratar» con el informe de una entrevista

**Programa de entrevistas *confirmado* del candidato**

Nombre: Drew Thompson  
 Puesto: Ingeniero de diseño de software  
 Fecha: Martes, 19 de octubre de 1999

**Hora Entrevistador**

8.30	Mary Seybold
9.30	Keith Miller
10.30	Gary Morgan
11.30	Gyan Prakash*
13.00	Leslie Means
14.00	Ben Allen**

\* Comida

\*\* Entrevistador independiente

De: Gary Morgan  
 Enviado: Martes, 19 de octubre de 1999 a las 12.20  
 A: Mary Seybold, Keith Miller; Gyan Prakash, Leslie Means, Ben Allen  
 Cc: Nancy Ciregna; Mike Snead  
 Asunto: Programa de entrevistas *confirmado* de Drew Thompson el 19 de octubre.

**CONTRATAR**

Primero probamos con una adivinanza. Estuvo tranquilo y preparado, y pudo analizar el problema de una forma estructurada. Respondió bien a las pistas.

Luego le pedí que codificara itoa. Se puso a pensar un momento y luego describió algunos de los métodos posibles, incluida la recursión, y las permutaciones que esperaba lograr para cada uno. Esto lo hizo muy bien.

## ANEXO 1 (Continuación)

Luego codificó una solución itoa. Tardó más de lo que yo esperaba (35 minutos), pero su solución inicial era muy buena. Aunque sí que pensó en tratar los negativos, tuvo un fallo que rompió su tratamiento de negativos. Después de señalarle que tenía un problema, lo solucionó, y obtuvo un ejemplo de itoa casi de libro de texto.

En cuanto a la codificación, yo lo calificaría por encima del nivel de entrada, pero por debajo de lo que yo habría esperado al cabo de dos años. Esto lo atribuyo al tipo de trabajo que hacía en la empresa en la que estaba antes.

Cuando hablé con él, parecía muy motivado y muy interesado en mejorar sus habilidades de codificación. También comprendía bien la situación general y dónde encajaría.

Creo que sería una buena incorporación en el nivel de entrada y considero que avanzaría bastante deprisa.

Fuente: Microsoft Corp. (Datos ficticios).

## ANEXO 2 Selección y contratación del personal

	1998	1999
Puget Sound	3.319	4.264
En todo el mundo	6.660	6.848

*Tasas de aceptación - Estados Unidos (En porcentaje)*

	1996	1997	1998	1999
Campus universitario	61	68	70	72
Otras procedencias	88	89	88	90

Fuente: Microsoft Corp.

## ANEXO 3 Desglose de la nómina por zona geográfica y por edades

<b>Año</b>	<b>Nómina mundial</b>	<b>Nómina de Estados Unidos</b>	<b>Media de edad (años)</b>
1975	3	3	
1980	40	40	29,2
1985	1.016	870	30,4
1990	5.635	4.331	30,5
1995	17.801	12.193	33,5
1998	28.052	19.487	34,4
1999	31.575	21.667	34,5

Fuente: Microsoft Corp.

ANEXO 4 Campus de Microsoft



ANEXO 5 Un despacho típico de Microsoft



Fuente: Microsoft Corp.

## ANEXO 6 Índices de abandono

Microsoft en todo el mundo

<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
9,3%	8,5%	7,5%	7,6%	6,9%	7,4%

Sector del software y servicios de tecnología de la información

<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
N/D	13,7%	16,4%	17,2%	15,3%	-

Fuente: Saratoga Institute - Servicios de software y TI.

## ANEXO 7 Ejemplos de preguntas del estudio

### Su trabajo

1. Trabajo hacia objetivos claros.
2. Participo adecuadamente en decisiones que afectan mi trabajo.
3. Tengo los recursos que necesito para hacer mi trabajo eficazmente (por ejemplo, herramientas para acceder a la información, personal, etc.).

### Su jefe inmediato

1. Mi jefe me ayuda a determinar prioridades para mi trabajo.
2. Mi jefe establece unos niveles de rendimiento altos, pero alcanzables.
3. Mi jefe es bueno planificando.

### Su desarrollo profesional

1. He mejorado considerablemente mis conocimientos y habilidades en el último año en Microsoft.
2. Busco oportunidades de encargarme de misiones que supongan un reto.
3. Sé qué conocimientos y habilidades necesitaré en el futuro para que mi aporte sea valioso para Microsoft.

### Su grupo de trabajo

1. Mi grupo de trabajo se dirige hacia objetivos claros.
2. El ambiente de mi grupo de trabajo me ayuda a ser productivo.
3. Las personas con las que trabajo cooperan para conseguir resultados.

### Cooperación entre grupos

1. Otros grupos mantienen a mi grupo de trabajo informado sobre las decisiones y acciones que afectarán a nuestro grupo.
2. Cuando mi grupo interactúa con otros grupos, cada grupo comprende claramente cuáles son sus papeles y responsabilidades concretas.
3. Hay una buena coordinación entre mi grupo de trabajo y otros grupos con objetivos afines.

ANEXO 7 (Continuación)

Gratificaciones

1. ¿Cómo califica su retribución total (salario base, bonificaciones, opciones sobre acciones) por su trabajo?
2. ¿Cómo calificaría la retribución en metálico total (salario/ bonificaciones) por su trabajo?
3. ¿Cómo califica la cantidad de oportunidades de bonificaciones y/o otros incentivos por su trabajo?

Estrategia empresarial

1. Veo una clara relación entre mi trabajo y los objetivos de Microsoft.
2. Comprendo claramente cómo contribuye mi departamento al éxito global de Microsoft.
3. Creo que vamos en la dirección adecuada como empresa.

Fuente: Microsoft Corp.

## ANEXO 8 Niveles no ejecutivos del escalafón

Puestos representativos en las trayectorias directiva y técnica

<b>Cargos típicos</b>	<b>Niveles del escalafón no ejecutivos (categorías 24-35)</b>
Ingeniero de diseño de software	29-35
Gerente de desarrollo	31-34
Ingeniero de pruebas de software	31-33
Gerente de ingenieros de pruebas de software	31-33
Gerente de programa	29-33
Gerente de grupo de programa	32-34
Gerente de producto	31-34
Gerente de grupo de producto	31-34

Fuente: Microsoft Corp. (datos ficticios).

ANEXO 9 Formulario de revisión del rendimiento de Microsoft: secciones de contenidos clave<sup>3</sup>

## PARTE 1. Revisión y Planificación del Rendimiento

**A. Evalúe el rendimiento respecto a los objetivos**

- Enumere cada objetivo de rendimiento por orden de prioridad.
- Debajo de cada objetivo de rendimiento resuma y califique los resultados, para este período de revisión.
- Comente las razones concretas del nivel de rendimiento alcanzado en cada objetivo, por ejemplo:
  - 1- Factores personales que facilitaron o dificultaron el rendimiento
  - 2- Factores situacionales, (por ejemplo, recursos, personas, acontecimientos) que facilitaron o dificultaron el rendimiento.
- Haga sugerencias constructivas sobre cómo se podría mejorar el rendimiento.

**B. Identifique el plan de rendimiento para el próximo período de revisión**

- Haga una lista de 5 a 7 objetivos de rendimiento medibles, por orden de prioridad para el próximo período de revisión.
- Identifique la clave del éxito para lograr cada objetivo, por ejemplo:
  - 1- Recursos, herramientas o apoyo de otro tipo.
  - 2- Necesidades de formación o desarrollo.
- Los objetivos de rendimiento los deberían determinar de mutuo acuerdo el empleado y el gerente.
- Si usted es un gerente, los objetivos deberían cubrir su aporte a su grupo u organización, así como su aporte individual.
- Si usted es un alto ejecutivo incluya los pasos que esté dando para comprender y valorar la diversidad en su organización.

## PARTE 2. CAPACIDAD Y DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL

En Microsoft, cada empleado es responsable de organizar e impulsar su propio desarrollo. El gerente del empleado es responsable de proporcionar el asesoramiento y la orientación apropiados. Esta sección del proceso de revisión del rendimiento proporciona un marco para un debate útil entre empleado y gerente. En esta parte de la revisión no se utilizan calificaciones.

---

<sup>3</sup> Se pedía tanto al revisor como al empleado que rellenaran el formulario de revisión que se convertía en la base para al menos dos sesiones de comentarios «tête a tête». El formulario «on-line» también estaba vinculado a otros recursos y ayuda, como «Factores del éxito/capacidades de Microsoft. «Dar y recibir opiniones constructivas» y «Gestión del rendimiento de los empleados». Fuente: Microsoft Corp.

## ANEXO 9 (Continuación)

**A. Identifique y comente fortalezas y debilidades**

- En esta sección el empleado debe evaluar brevemente sus capacidades:

- 1- Fortalezas o activos personales (por ejemplo, atributos, habilidades, conocimientos y experiencia) que se pueden potenciar para el desarrollo profesional.
- 2- Debilidades o pasivos personales actuales (por ejemplo, atributos, habilidades, conocimientos y experiencia) que podrían limitar el desarrollo de la carrera profesional.

- Las capacidades de Microsoft pueden ser muy útiles para identificar y articular las fortalezas y debilidades.

**B. Identifique el plan de desarrollo para el próximo período de revisión**

- Identifique 1 ó 2 objetivos de desarrollo para el próximo período de revisión (fortalezas por potenciar, debilidades por mejorar)

- Identifique la clave del éxito para lograr cada objetivo: por ejemplo:

- 1- Recursos, herramientas, o apoyo de otro tipo.
- 2- Necesidades de formación o desarrollo personal.

- La información proporcionada para cada una de las capacidades de Microsoft puede ser útil para desarrollar objetivos.

**C. Comente los intereses y metas de la carrera profesional**

- Esta sección sólo es para debate. No se requieren comentarios escritos.

En la reunión de revisión es importante comentar brevemente los intereses, las metas y las preocupaciones a más largo plazo del empleado. La conversación debe cubrir diversos temas. Como cosas que motivan o desmotivan al empleado respecto a su puesto y al trabajo en Microsoft; qué oportunidades ve en cuanto a aprendizaje, crecimiento y aporte: trabajos o misiones de interés para el empleado; apoyo o asistencia que el gerente puede proporcionar.

## PARTE 3. COMENTARIOS GENERALES

**A. Comentarios del empleado:**

- Comente libremente las tareas que tiene asignadas en su trabajo, el proceso de revisión o su opinión sobre el conjunto de la empresa.

**B. Comentarios del revisor:**

- Anote cualquier comentario adicional sobre los logros y/o las tendencias de rendimiento del empleado.

## ANEXO 9 (Continuación)

## PARTE 4. CALIFICACIÓN GLOBAL Y FIRMAS

Calificación	Definición
5,0	Rendimiento excepcional, raramente alcanzado. Marcado por los resultados de los objetivos anteriores más allá del alcance del puesto. Demuestra los niveles más altos de excelencia en el rendimiento en relación con personas con grados de responsabilidad comparables.
4,5	Supera constantemente todos los requisitos y expectativas del puesto. Los logros son muy valiosos y pueden ir bastante más allá del alcance del puesto. Demuestra unos niveles más altos de excelencia en el rendimiento que otras personas con grados de responsabilidad comparables.
4,0	Supera constantemente la mayor parte de los requisitos y expectativas del puesto. Los logros son a menudo destacados. El rendimiento global está sistemáticamente por encima de los niveles de calidad y cantidad de otras personas con grados de responsabilidad comparables.
3,5	Supera algunos de los requisitos y expectativas del puesto. Cumple con éxito todos los objetivos. La constancia del rendimiento general iguala los niveles de calidad y cantidad de otras personas con grados de responsabilidad comparables.
3,0	Cumple los requisitos y expectativas del puesto. Logra la mayor parte o la totalidad de los objetivos. Algunos aspectos del rendimiento global pueden necesitar más desarrollo o mejora para igualar los niveles de calidad y cantidad de otras personas con grados de responsabilidad comparables.
2,5	Se queda por debajo de los niveles de rendimiento y las expectativas del puesto. Demuestra una o más deficiencias en el rendimiento que impiden que éste sea aceptable en relación con personas con grados de responsabilidad comparables.
1,0-2,0	No cumple los requisitos mínimos en aspectos fundamentales del puesto y tiene numerosas deficiencias de rendimiento que impiden el éxito en Microsoft.

**Calificación global del empleado** (opinión del empleado sobre la calificación global):

Calificación global del revisor: \_\_\_\_\_

Firmas \_\_\_\_\_

## ANEXO 10 Categorías salariales y techos de opciones, por niveles

<b>Nivel del puesto</b>	<b>Márgenes del salario base en 1998 (fijado en el percentil 50°)</b>			<b>Aplicación máxima de opciones de compra de acciones</b>
29	42.000	-	53.000	1.000
30	50.000	-	62.000	2.000
31	60.000	-	75.000	2.500
32	72.000	-	90.000	3.100
33	85.000	-	110.000	3.800
34	100.000	-	135.000	4.600
35	125.000	-	180.000	5.500

Fuente: Microsoft Corp. (Datos ficticios)